



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO FIRMU

MARKETING STRATEGY PROPOSAL FOR THE COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Martin Sedláček

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Ing. Martin Sedláček**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh marketingové strategie pro firmu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je posouzení možnosti expanze společnosti MONTI SYSTEMS s.r.o. na zahraniční trhy a v návaznosti na to navržení marketingové strategie pro tuto společnost.

### Základní literární prameny:

TRUČKA, Jaroslav. Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., [2] složené l. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7431-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

### ***Abstrakt***

Diplomová práce je zaměřena na návrh marketingové strategie pro expanzi na zahraniční trh společnosti MONTI SYSTEMS, s.r.o., která se zabývá návrhem, vývojem, implementací a servisem hardwarových a softwarových částí informačního technologického systému MONTI CONTROL pro čerpací stanice pohonných hmot. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z marketingu, na které navazuje analytická část podniku. Návrhová část diplomové práce se věnuje konkrétním návrhům marketingové strategie pro rozšíření podnikatelských činností na zahraniční trh.

### ***Abstract***

The thesis is focused on the design of marketing strategy for expansion into foreign markets the company MONTI SYSTEMS, Ltd., which design, develop, implement and service the hardware and software components of the MONTI CONTROL information technology system for petrol stations. In the theoretical part, the knowledge from marketing is elaborated, followed by the analytical part of the company. The design part of the diploma thesis deals with concrete proposals of marketing strategy for expansion of business activities on the foreign market.

### ***Klíčová slova***

Marketing, strategie, marketingový mix, segmentace, analýza prostředí, plán, rizika, náklady

### ***Keywords***

Marketing, strategy, marketing mix, segmentation, business environment analysis, plan, risks, costs

***Bibliografická citace***

SEDLÁČEK, M. *Návrh marketingové strategie pro firmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 116 s. Vedoucí diplomové práce  
doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

### ***Prohlášení***

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

.....

podpis diplomanta

### ***Poděkování***

Mé poděkování patří vedoucímu práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za cenné připomínky, upozornění, doporučení a odborné rady, ochotně poskytované po celou dobu tvorby práce.

Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Josefu Vlašínovi, řediteli vybrané firmy MONTI SYSTEMS, s.r.o., za poskytnutí jeho cenných, hodnotných a významných informací a znalostí pro dokončení této práce, a také za věnovaný čas, trpělivost i ochotu odpovídat na moje dotazy.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍLE PRÁCE.....	12
1.1 Metodika zpracování .....	12
2 TEORIE .....	13
2.1 Marketing.....	13
2.1.1 Definice.....	13
2.1.2 Marketingový mix .....	13
2.2 Mezinárodní marketing.....	14
2.2.1 Průzkum trhu .....	14
2.2.2 Mezinárodní průzkum trhu .....	14
2.2.3 Informační zdroje .....	15
2.2.4 Výběr mezinárodního trhu.....	16
2.2.5 Kritéria pro výběr země.....	16
2.2.6 Segmentace trhů .....	18
2.2.7 Segmentační kritéria.....	19
2.3 Formy vstupu na mezinárodní trh .....	21
2.3.1 Export .....	21
2.3.2 Joint venture .....	22
2.3.3 Přímá investice .....	22
2.4 Marketingový výzkum.....	23
2.4.1 Kvantitativní .....	23
2.4.2 Kvalitativní .....	24
2.5 Marketingová strategie .....	24
2.6 Marketingový plán .....	25



2.6.1	<i>Obsah marketingového plánu</i> .....	26
2.7	Marketingové prostředí.....	27
2.8	Strategické řízení.....	27
2.8.1	<i>Analýza obecného prostředí</i> .....	27
2.8.2	<i>Analýza oborového prostředí</i> .....	28
2.8.3	<i>Strategická analýza interních faktorů „7S“</i> .....	29
2.8.4	<i>SWOT analýza</i> .....	33
3	ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU .....	35
3.1	Charakteristika podniku.....	35
3.1.1	<i>Historie</i> .....	35
3.1.2	<i>Velikost, organizační struktura</i> .....	35
3.1.3	<i>Předmět podnikání, produkt, nabízené služby</i> .....	36
3.1.4	<i>Významné referenční zakázky</i> .....	36
3.2	Současná marketingová strategie ve firmě Monti systems, s.r.o. ....	37
3.2.1	<i>Tržní podíl společnosti MONTI SYSTEMS na trhu veřejných ČS</i> .....	37
3.2.2	<i>Marketingový mix 4P</i> .....	38
3.3	Analýza obecného prostředí ve firmě Monti systems, s.r.o.....	45
3.3.1	<i>Sociální faktory</i> .....	45
3.3.2	<i>Legislativní</i> .....	46
3.3.3	<i>Ekonomické</i> .....	48
3.3.4	<i>Politické</i> .....	49
3.3.5	<i>Technologické</i> .....	49
3.3.6	<i>Ekologické</i> .....	51
3.4	Analýza oborového prostředí firmy Monti systems, s.r.o. ....	52
3.4.1	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i> .....	52
3.5	Strategická analýza interních faktorů 7S ve firmě Monti systems, s.r.o. ....	55

3.5.1	<i>SWOT analýza</i> .....	61
4	VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ.....	63
4.1	Průzkum uvažovaného trhu .....	65
4.1.1	<i>Odpověď na otázky z průzkumu trhu</i> .....	65
4.2	Tržní segmentace na novém trhu .....	74
4.3	Tržní targeting na novém trhu.....	75
4.4	Tržní positioning na novém trhu .....	75
4.5	Marketingový mix pro nový trh .....	76
4.5.1	<i>Product</i> .....	77
4.5.2	<i>Price</i> .....	79
4.5.3	<i>Place</i> .....	81
4.5.4	<i>Promotion</i> .....	83
4.6	Návrh postupu realizace marketingové strategie .....	87
4.7	Rizika.....	97
4.8	Finanční vyčíslení nákladů .....	101
4.8.1	<i>Dotazník požadavků zákazníků</i> .....	101
4.8.2	<i>Náklady na propagaci</i> .....	101
4.8.3	<i>Mzdové náklady</i> .....	103
4.8.4	<i>Cestovní a ubytovací náklady</i> .....	103
4.9	Shrnutí nákladů .....	103
	ZÁVĚR .....	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	108
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	115

# ÚVOD

V současném světě, v současném stavu světové ekonomiky, v životě plných moderních technologií ve všech oblastech a odvětvích, při dokonalejších znalostech zákazníků, jejich specifických požadavcích, větší rychlosti dodání i při některých legislativních omezeních je činnost podnikání čím dál obtížnější.

Vzhledem k těmto jmenovaným a dalším nejmenovaným faktorům je zapotřebí být při podnikání pružnější, využívat moderní a modernější technologie, rychleji reagovat na každou novou situaci, častěji inovovat, lépe předvídat, důkladněji analyzovat, více zvyšovat hodnotu pro zákazníka a pracovat na růstu konkurenční výhody, pro zajištění stabilního postavení na trhu a dlouhodobým ziskům.

Tato diplomová práce podává návrh marketingové strategie pro vstup na nový zahraniční trh pro vybranou firmu, která zamýšlí rozšíření svého působení za hranice České republiky. Chce navázat spolupráci s novými zákazníky, nabídnout jim svá řešení a získat nové zkušenosti a znalosti.

Vybranou firmou je MONTI SYSTEMS s.r.o., která se zabývá vývojem, implementací a servisem informačního technologického systému MONTI CONTROL pro správu a řízení čerpacích stanic pohonných hmot. Zákazníky firmy jsou majitelé čerpacích stanic, jedná se tedy o obchodní vztah business-to-business. Firma se zaměřuje na majitele sítí čerpacích stanic, kteří vlastní desítky nebo stovky provozoven a také na majitele čerpacích stanic s jednotkami čerpacích stanic tvořící sítě.

Samotná diplomová práce je rozdělena na několik částí – teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části jsou vybrány a popsány potřebné poznatky z marketingu a strategického řízení. Prováděné analýzy podniku a jeho okolí jsou součástí analytické části a návrhová část se opírá o předešlé dvě kapitoly s důrazem na představení vlastního řešení. Tím je návrh marketingové strategie pro rozvoj na zahraniční trhy ve formě řady doporučení a návrhu postupných kroků pro zvýšení úspěchu při expanzi při jejich dodržení spolu se stručnou analýzou rizik a nákladů na jejich realizaci.

# **1 CÍLE PRÁCE**

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie pro firmu MONTI SYSTEMS s.r.o., pro vstup na nové zahraniční trhy, přičemž jednou z možných uvažovaných geografických variant je území Blízkého východu. Návrh marketingové strategie vychází z použití teoretických poznatků z oblasti marketingu a provedení analýz obecného a oborového prostředí, analýzy 7S a zpracováním SWOT tabulky. Záměrem těchto analýz je zjištění současné situace v podniku a následné vlastní navržení takových řešení, jenž usnadní rozvoj společnosti na zahraniční trhy při sledování faktorů, které jsou kritické při rozhodování o vstupu na nový trh.

## **1.1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ**

V teoretické části diplomové práce je nutné provést důkladnou rešerši týkající se dané problematiky pro naplnění cíle diplomové práce. Navazujícím krokem je vypracování analytické části, která se zabývá provedením potřebné analýzy podniku a jeho okolí bude využito metod marketingového mixu – 4P, dále metod strategické analýzy, které vychází z analýzy obecného a oborového prostředí - Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SLEPTE analýzy a analýzy 7S faktorů, které jsou vstupem do matice silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb – SWOT. Po získání teoretického a analytického základu následuje návrh marketingové strategie, která bude odrážet rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh(y), případně jeho zamýšlenou formu, přičemž se jedná i o součást stanovené strategie na následujících pět let.

## 2 TEORIE

### 2.1 MARKETING

Pokud se řekne *marketing*, mnoho lidí si představí činnosti spojené s prodejem výrobku nebo služby, popřípadě různé formy reklamy, která zaplavuje veřejnost ze všech stran. Krom zmíněné podpory prodeje, je třeba chápat marketing v širším smyslu slova jako nástroj sloužící k uspokojování potřeb zákazníka. V oblasti marketingu existuje mnoho metod, technik i nástrojů, přičemž jejich společnou charakteristikou je úspěšný prodej produktu nebo služby. Tento cíl je zjevně viditelný a také zřejmý pro širokou veřejnost. Méně známá je však skutečnost, že opravdový marketing začíná dávno předtím, než je produkt vyroben a tedy i úspěšně prodán. Je třeba zjistit, jaké má zákazník potřeby, jak jsou silné a obsáhlé. Díky tomu jsou schopní marketéři rozpoznat příležitost k zisku. Schopní marketéři také vědí, že proces marketingu probíhá neustále v době života produktu. Cílem marketingu tedy je zjistit požadavky a na ty reagovat a vytvořit výrobek s takovou hodnotou pro zákazníka, s přesně určenou formou propagace, až dojde k úplnému usnadnění jeho prodeje.

#### 2.1.1 Definice

Marketing je dle Americké marketingové asociace definován jako aktivita a soubor procesů pro vytvoření, komunikaci, doručení a výměny nabídky, která má hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery nebo společnosti jako celku [1].

Philip Kotler definuje marketing jako společenský a manažerský proces, který slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníků s cílem výroby produktů a služeb a jejich následné směny zákaznických hodnot [2].

#### 2.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je známý též v jeho nejznámější formě jako tzv. „4P“. Jedná se o soubor čtyř složek, které jsou základem marketingové strategie. S jejich pomocí lze nalézt cestu, jak nový produkt nebo službu uvést na trh. Pomůže definovat marketingové možnosti při sestavení ceny, návržení produktu a způsobu propagace s ohledem na přání nebo potřeby zákazníka. Jde o *Product*, *Price*, *Place* a *Promotion* [3, 4, 5].

- **Product** – předmět nebo služba, která uspokojuje potřeby určitého segmentu zákazníků
- **Price** – cena respektive částka, kterou je zákazník ochoten zaplatit, aby došlo k uspokojení jeho potřeby
- **Place** – umístění produktu a způsob jeho propagace v místě, které je dostupné potenciálním kupujícím
- **Promotion** – propagace, díky které dochází ke zvýšení zisků a povědomí o značce

## 2.2 MEZINÁRODNÍ MARKETING

### 2.2.1 Průzkum trhu

(Marketingový) průzkum trhu značí proces věnovaný ke shromáždění informací o trzích nebo zákaznících. Nedílnou součástí průzkumu trhu je analýza a interpretace získaných informací o trhu, produktu nebo službě, které mají být na tomto trhu nabízeny k prodeji. Při průzkumu trhu je třeba sledovat informace o minulých, současných i potenciálních zákaznících, jejich vlastnostech, chování, postojích, ochotou za výrobek nebo službu utratit peníze, jejich umístění a hlavně jejich potřeby na cílovém trhu firmy. Posuzují se velikost odvětví i postavení konkurence v tomto odvětví. Posuzují se tržové veličiny – definování trhu, jeho rozměr, kde se trh nachází, jeho trendy a segmenty. (Mezinárodní) průzkum trhu plní funkce rozpoznání příležitostí a rizik, získané informace slouží k podpoře rozhodování na všech řídicích úrovních a poskytuje informace pro potřeby marketingové strategie [6].

### 2.2.2 Mezinárodní průzkum trhu

Mezinárodní průzkum trhu je základem pro podporou rozhodování a snižování nejistot, které mohou vznikat nejen povahou trhu, ale i geografickými, národnostními, kulturními, etnickými a dalšími rozdíly. Je používán při průzkumu trhu v případě expanze společnosti přesahující hranice státu, ve kterém se nachází. Průzkum lze začít na území daného státu firmy s následným rozšířením mimo jeho území do zahraničí při respektování většího množství faktorů. V této situaci je třeba uvažovat různých odlišností a ty brát v potaz při průzkumu daného trhu. Jedná se o průzkumy typu cross-cultural-research a cross-national-research. Cross-cultural-research se provádí na území jednoho státu a v bere potaz více

kulturních oblastí. Cross-national-research je prováděn na území více států a uvažuje jednu anebo více kulturních oblastí [7].

Při provádění mezinárodního průzkumu se nově objevují další faktory, např.: jiné odlišnosti, které se nesmí při provádění mezinárodního průzkumu opomenout, nové oblasti, vyšší časové a finanční náročnosti vynaložené na provedení průzkumu, nespolehlivá sekundární data atd. S tím souvisí požadavky na informace. Informace ve své sekundární i primární podobě musí být [7]:

- aktuální,
- srovnatelné,
- relevantní,
- hospodárné,
- pochopitelné,
- analyzovatelné,
- použitelné k závažnému rozhodnutí.

### **2.2.3 Informační zdroje**

Umění využívat relevantních informačních zdrojů je klíčové pro provedení důkladného a významově podstatného sekundárního výzkumu trhu. Jedná se tedy o vyhledání, analýzu a interpretaci dat z *interních* i *externích zdrojů*. Informace jsou dvojího typu – kvalitativního a kvantitativního, tedy slovního respektive číselného typu. Za interní zdroje jsou považovány především informační prameny nacházející se uvnitř podniku. Práce s nimi je časově méně náročná, levná a informace jsou dostupnější. Pro získání interních podnikových informací lze použít např. následující možnosti [2, 8]:

- velikost obrátu a odbytu,
- počet zakázek,
- informace o zákaznících, dodavatelích,
- zprávy managementu z různých řídicích úrovní,
- údaje z účetní závěrky,

- výroční zprávy atd.

Externí informace se nacházejí mimo hranice podniku. Jejich zpracování může být pro společnost inspirativní pro další rozvoj svých aktivit. Díky nim si může vedení společnosti uvědomit nové skutečnosti a na jejich základě provést změny za účelem zlepšení svojí pozice na trhu a zvýšení konkurence schopnosti. Externí zdroje jsou například [8]:

- statistické ročenky,
- agentury provádějící průzkumy trhu,
- vládní reporty,
- informace publikované bankami,
- informace poskytované hospodářskými komorami apod.

#### **2.2.4 Výběr mezinárodního trhu**

Vybrat mezinárodní trh pro expanzi firmy je základním strategickým rozhodnutím managementu. V procesu výběru hraje roli řada faktorů, kritérií, vah, analýz, ale i intuitivní rozhodování vedení firmy. Před samotným rozhodnutím, zda alokovat některé svoje zdroje mimo hranice svého státu, je třeba porozumět danému prostředí, kam firma směřuje a zvážit rizika s tím spojená. To přináší mnoho příležitostí, ale i problémů. Problémy, kterým je třeba čelit mohou být různého charakteru, např.: CLO, kvóty, jazyky, legislativa, kurzy, politické postoje, odlišná kultura, odlišné potřeby a očekávání zákazníků a další.

Vhodnou prací s kritérii a faktory se redukuje počet možných trhů – zemí, kam může společnost směřovat. V dalším kroku následuje hrubá analýza, kdy se filtrují země, které jsou pro firmu mimořádně lákavé. Detailnější analýza poskytuje firmě bližší poznání trhů a umožňuje výběr tržních segmentů. V tržním segmentu se pak zaměřuje úsilí na uspokojení požadavků a potřeb určité cílové skupiny při použití vhodných marketingových nástrojů dle specifikace daného trhu. Jde o přípravu marketingové kampaně pro danou zemi, kde se trh vybraný nachází [2, 7].

#### **2.2.5 Kritéria pro výběr země**

Nelze říci, že existuje obecný soupis kritérií, podle kterých se může rozhodovat jakákoliv společnost. Spíš platí stanovení kritérií dle specifické situace společnosti a její



strategie. Možná kritéria, dle kterých je možné provádět výběr země – trhu, jsou formulována níže. [2, 7, 9].

### ***Odvětví***

Jedna ze základních skupin kritérií. Kritéria v této skupině jsou stanovena na základě znalosti odvětví a analýz makro a mikroprostředí na trhu, kam firma směřuje [2, 7, 9].

### ***Postavení společnosti***

Postavení společnosti se zjistí po provedení nutných rozborů a zjištění stavu firmy. Výsledkem rozborů je analýza SWOT, která dokáže zobrazit silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby [2, 7, 9].

### ***Firemní strategie***

Kritériem při stanovení dlouhodobé strategie firmy je expanze do zahraniční [2, 7, 9].

### ***Forma vstupu na trh***

Existuje množství forem vstupu na trh, která je třeba brát v potaz při výběru země. Každá forma vstupu na trh obsahuje jiné distribuční kanály [2, 7, 9].

### ***Atraktivita země***

Atraktivita země je dána **objemem trhu, tržním růstem**, tedy procentuálním zvýšením objemu trhu, **odběrateli** – jejich počtem, kupní silou, požadavky atd. To, jak je trh pro firmu lákavý, je určeno i **způsoby zásobování, cenovou politikou** trhu i **okolní situací** uvnitř státu jako je např. stabilita země, zásahy ze strany státu, legislativní zátěž, apod. [2, 7, 9].

### ***Bariéry vstupu***

Je nutné zamezit působení velkého počtu vstupních bariér, některé je sice možné odstranit, ale drtivou většinu odstranit nelze. Vstupní bariéry je proto třeba překonat v co největší možné míře tak, aby bylo možné na daný trh vstoupit. Mohou to být překážky typu velikosti a zkušeností společnosti, nutnou potřebou kapitálu na investice, zajištění distribučních a odbytových kanálů, spolupráce s dodavateli, náklady na marketing a další [2, 7, 9].

## ***Rizika***

Samotnou částí při analýze atraktivity je i analýza rizik. Druhy jsou například politická, finanční, platební, měnové, právní, cenové. Při posuzování rizik je možné postupovat kvalitativní nebo kvantitativní analýzou [2, 7, 9].

## ***Firemní zdroje***

Jako firemní zdroje slouží peníze, pracovníci, know-how, podniková kultura, informační systémy, informace, sdílení hodnot, spolupráce a další. Pro vstup na nový trh se musí účinně využívat a vhodně alokovat [2, 7, 9].

### **2.2.6 Segmentace trhů**

Tržní segmentace neboli rozdělení trhu se provádí především kvůli cílenému marketingu respektive oslovení cílové skupiny, která je oproti celku rozdílná, má jiné potřeby a požadavky, charakteristiky i chování. Cílem segmentace trhu je tedy rozdělit příliš rozdílný – heterogenní trh na co nejvíce podobný – homogenní trh. Tento proces se nazývá homogenizace trhu. Proces segmentace trhu probíhá ve třech krocích:

- 1) Tržní segmentace – rozdělení trhu na různé skupiny – segmenty – spotřebitelů dle jejich požadavků a potřeb
- 2) Tržní targeting – vyhodnocení atraktivity segmentů a výběr těch nejvíce atraktivních pro danou společnost, na které se chce zaměřit
- 3) Tržní positioning – vypracování positioningu a tvorba marketingového mixu pro cílové segmenty

V segmentaci trhu se používají pojmy *hromadný marketing* a *mikromarketing*. Hromadný marketing se používá v případě, pokud dochází k oslovení „všech“ spotřebitelů. V dnešní době se tento způsob propagace příliš nevyužívá. Oproti tomu mikromarketing míří na uspokojení potřeb úzce definované cílové skupiny na základě segmentačních kritérií. Každé cílové skupině je připravena marketingová propagace dle jejich specifik „na míru“. Cílený marketing má za úkol ušetřit finanční zdroje a zajistit pro podnik dostatečnou rentabilitu na cílovém segmentu trhu [2, 7, 10, 11].

### **2.2.7 Segmentační kritéria**

Segmentační kritéria se liší dle trhu, na kterém dochází ke spotřebě zboží. Jedná se o trh spotřebního zboží, trh s průmyslovými výrobky (tzv. B2B trh) a trh veřejného sektoru. Níže jsou popsána kritéria na trhu *spotřebního zboží*: geo-demografická, demografická, psychografická, behaviorální [2, 11, 12].

#### ***Geo-demografická kritéria***

Trh se rozděluje dle geografických faktorů – na národy, země a státy, regiony, kraje, měst [2, 13].

#### ***Demografická kritéria***

Tyto faktory jsou nejhojněji využívány jakožto segmentační kritéria. Nabízí rozdělení podle věku, pohlaví, hustoty obyvatel, velikosti příjmu, povolání, vzdělání, náboženského vyznání, národnosti, rasy apod. [2, 11]

#### ***Psychografická kritéria***

Rozděluje spotřebitele na skupiny podle společenské třídy, jejich životního stylu, osobnosti, rysů povahy [2, 11].

#### ***Behaviorální kritéria***

Trh rozděluje na skupiny dle jejich znalostí, postojů, očekávaného užitku, statusů, loajality atd.

Na trhu *průmyslových výrobků* se zpracovává marketing pro výrobky (a služby), které využívají jiné podnikatelské subjekty pro další výrobu respektive spotřebu a následný prodej. Pro úspěšný marketing na B2B (business-to-business) trhu, kde je nutné zavést cílený marketing, se zvažuje pět následujících segmentačních kritérií, která uvádí autoři Shapiro a Bonoma [14]. Používají vnořovací přístup od vnějších proměnných hlouběji k vnitřním proměnným. Tito autoři soubor proměnných nazývají „hnízdo“. V této práci jsou tato kritéria nazvána „rámce“. Jedná se o:

#### ***Demografické charakteristiky***

Nejvzdálenější rámec segmentačních kritérií B2B trhu jsou demografické charakteristiky. Zahrnují obecné potřeby zákazníků, které mohou být definovány bez přímé

znalosti zákazníka. Postačí znalost *velikost podniku, odvětví, geografické umístění* zákazníka [14].

### ***Provozní odlišnosti***

Druhý vnější rámec provozních rozdílů umožní přesnější identifikaci stávajících i potenciálních zákazníků v rámci demografických kategorií. Provozní proměnné obsahují *výrobní technologie, způsoby nákupu* (často opakovaný nakupující, středně častý, příležitostní nakupující, nově nakupující nebo i nenakupující) a *nároky (možnosti) zákazníků* [14].

### ***Nákupní přístupy***

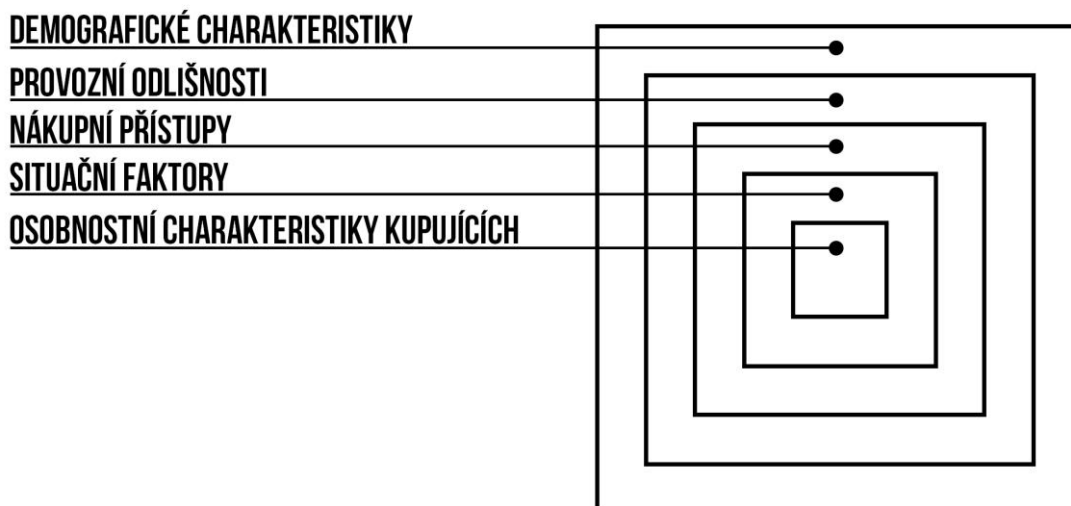
Jedná se o odlišnosti podnikatelských subjektů, s kterými firma obchoduje. Rozdíly jsou v *organizaci nákupů* - (de)centralizaci nákupů. Centralizovaný přístup může sloučit jednotlivé nákupní jednotky do jedné skupiny, u decentralizovaných nákupů může být složité splnit definované požadavky. Další odlišnosti se nachází ve *struktuře vedení podniku, povaze vztahu* mezi nakupujícím a prodávajícím, *obecná nákupní politika* a *nákupní kritéria* (orientace na kvalitu, cenu, míru servisu, ...) [14].

### ***Situační faktory***

Situační faktory vyžadují detailní znalost zákazníka. Patří mezi ně *naléhavost plnění objednávek* výrobků a služeb, *použití (našeho) výrobku*, a *velikost objednávky* – malé vs. velké objemy objednávek [14].

### ***Osobnostní charakteristiky kupujících***

Do nejhlubšího rámce patří podobnosti kupujícího s prodávajícím, vztah k riziku a loajalita zákazníků. Data o osobních charakteristikách jsou drahá a obtížně se shromažďují. Proto je třeba mít efektivní informační systém, ve kterém se tato data shromažďují, pro vývoj segmentované marketingové strategie [14].



Obrázek 1 - Vnořovací přístup pro segmentační kritéria na B2B trhu,  
vlastní zpracování dle [14]

## 2.3 FORMY VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRH

Po rozhodnutí firmy, že vstoupí na nový zahraniční trh existuje řada způsobů, jak toho docílit. Pro výběr nejvhodnější alternativy se sledují tato kritéria: *nároky na investice, firemní zdroje, potenciál cílového trhu, rizika, bariéry vstupu různých typů, možnost spolupráce s podniky na cílovém trhu, transakční náklady, kontroly při podnikání na cílovém trhu, celková konkurenceschopnost*. Hlavní formy vstupu na zahraniční trh jsou **export**, **joint venturing** a **přímé investice** [2, 7, 11, 15, 16].

### 2.3.1 Export

Export je nejjednodušší forma expanze za hranice domovské země. Nejčastěji může na zahraničním trhu firma prodávat přebytek výroby, který není schopna prodat v tuzemsku nebo se aktivně snažit o expanzi na určitý trh. Výhodou exportování je nízká míra rizika i potřeba zkušeností ze zahraniční, malá úprava nebo změna produktu i brzké dosažení zisku. Existují dvě varianty exportu do jiných zemí – přímý a nepřímý [2, 7, 15].

#### *Přímý export*

Přímý export přináší pro vývozní společnost větší míru kontroly nad svými exportními aktivitami. Organizace exportuje zboží pod svým jménem a proces exportu řídí samotná firma. Výměnou za to je však tato strategie náročnější na investice i rizika. Firma může

výrobek vyrábět v domácím prostředí a vhodnými exportními aktivitami zboží vyvážet. Nebo může založit v zahraničí pobočku, která bude zboží prodávat a distribuovat mezi spotřebitele. Výhodou je větší míra kontroly ze strany domovské firmy [2, 7, 11].

### ***Nepřímý export***

Pro nepřímý export platí, že firma není přímo činná na zahraničním trhu. Export zprostředkuje nezávislá domovská agentura – vývozní společnost, která se ve vlastním zájmu stará o exportní proces. Ta se stará o vývoz jménem vývozní společnosti a již disponuje svým vlastním know-how, jak export uskutečnit co nejlépe. Výhodou je nižší náročnost na investice a rizika. Firma nemusí obstarávat zahraniční prodej, starat se o distribuční kanály ani získávat kontakty [2, 7, 15].

### **2.3.2 Joint venture**

Joint venturing neboli společné podnikání je dalším způsobem vstupu na zahraniční trhy. Jde o sjednocení zdrojů s mezinárodní firmou za účelem produkce výroby. Při joint venturingu dochází ke spojení – navázání partnerství – s firmou v zahraničí. Společným podnikáním má podnikatelský subjekt přístup k technologiím, klíčovým kompetencím nebo manažerským dovednostem. Společné podnikání zajišťuje dostupnost dalších distribučních kanálů, výrobních postupů a výzkumu a vývoje. Společné podniky poskytují výhody především při sdílení rizik, know-how, znalostí, technologií a výrobních postupů. Výhodou je i sdílení finančních zdrojů a často i jediný způsob možného vstupu na trh. Existují i nevýhody a to hlavně v rozporu názorů. Proto je dobré společnosti, se kterou má dojít k navázání spolupráce, pečlivě zmapovat. Nejčastější formy JV jsou licencování, smluvní výroba, společná majetková část a smlouvy o řízení [2, 7, 15].

### **2.3.3 Přímá investice**

Nejnáročnější způsob vstupu na mezinárodní trh je s využitím *přímé investice*. Podnik do zahraničí přesouvá kapitál, technologie, know-how, management i další své zdroje, přičemž sídlí v jiné (domácí) zemi. Investice může být směřována pro výstavbu montážního nebo výrobního závodu, založení nebo rozšíření vztahů s investorem na zahraničním trhu. Přímé investice mohou mít formu hmotného i nehmotného investování, nákupu akcií, reinvestovaného zisku. Přímá investice má význam především pro ekonomiku země, kam nový kapitál proudí. To umožňuje tvorbu nových pracovních míst, prostředky pro

modernizaci i další rozvoj podniků a země. V zájmu zahraniční země by tedy mělo být usnadnění vstupu na její trh společnostmi z jiných zemí.

Přímé investice se využívá především kvůli snížení nákladů na pracovní sílu, materiál a jiné vstupní výrobní suroviny, pro příliv zisků ze zahraničí, jsou kladeny nižší nároky na byrokracii, zajišťují lepší řízení podniku na novém trhu, a zlepšují vztahy s vládou, zákazníky a dodavateli [2, 7, 17].

## 2.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum spojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s marketérem prostřednictvím informací. Informace slouží k definování marketingových příležitostí i problémů. Umí také generovat, upřesnit a vyhodnotit marketingové a obchodní činnosti. Dále monitoruje výsledky marketingu a zlepšuje chápání marketingového procesu.

Marketingový výzkum specifikuje, jak získat informace, navrhuje metody pro sběr informací a stanovuje proces sběru dat, analyzuje jejich výsledky a hledá vztahy, které vedou k určitým důsledkům.

Marketingový výzkum probíhá ve dvou fázích – nejprve je třeba data získat a následně dochází k jejich vyhodnocení. Mezi hlavní metody marketingového výzkumu patří *sekundární* a *primární výzkum*. Sekundární výzkum pracuje s daty již vytvořenými. Lze je získat z interních nebo externích zdrojů. Problémem sběru dat jsou data, která jsou nerelevantní, neaktuální a nepřesná. Hlavní výhodou je větší dostupnost, rychlost a nižší zátěž na finanční zdroje než v případě primárního výzkumu. Primární výzkum zajišťuje sběr (nových) dat v terénu, využívá se v případě, kdy nelze využít sekundární výzkum, je časově náročnější a nákladnější. Sběr dat v primární výzkum se využívá především pro konkrétní předem stanovené potřeby. Pro usnadnění primárního výzkumu může subjekt, který požaduje získat data, využít služeb specializované výzkumné agentury. Primární výzkum lze dále rozdělit na kvantitativní a kvalitativní [1, 11].

### 2.4.1 Kvantitativní

Kvantitativní metody marketingového výzkumu jsou prováděny na vzorku určité cílové skupiny. Hlavním předpokladem je zjištění výsledků na sledovaném vzorku, které jsou aplikovatelné na celou cílovou skupinu. Sledují se především její názory, vlastnosti, zvyky a další. Hojně je využíváno metody *dotazování*, kterou lze aplikovat při **osobním dotazování**,

**telefonickém dotazování, dotazování na internetu, na ulici, apod.** Další metodou je *pozorování* [11].

#### **2.4.2 Kvalitativní**

Kvalitativní metody marketingového výzkumu jsou prováděny na malém vzorku určité cílové skupiny. Tyto metody zkoumají cílovou skupinu více do hloubky a pomáhají získat pochopení v chování nebo motivaci zákazníků, jejich názorech a postojích. Nejčastějšími používanými metodami jsou **hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory** (tzv. focus groups) a **projektivní techniky** [11].

### **2.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE**

Marketingová strategie je dána kombinací všech marketingových cílů, provedením nezbytných aktivit a procesů do jednoho komplexního celku se záměrem optimálního rozmístění veškerých dostupných zdrojů pro zajištění vyšší konkurenceschopnosti a tím i možné dosažení zvýšení tržeb. Marketingová strategie vychází z důkladného průzkumu trhu a potřeb zákazníků s možnou orientací na dosažení maximálního potenciálního zisku a udržení podnikatelských aktivit. Varianty stanovených cílů se mohou individuálně lišit, nemusí být pravidlem dosahování maximálního zisku. Marketingová strategie je základem pro tvorbu marketingového plánu. Dobrá marketingová strategie obsahuje definici vize, poslání a obchodních cílů, a popisuje kroky, jenž se musí učinit k dosažení těchto cílů. Efektivní marketing je tehdy, pokud jsou v marketingové strategii všechny potřebné informace a jsou správně využity [2, 18, 19].

Je důležitou součástí strategie podniku, protože je s ní velmi úzce spjata. Zejména proto, že marketing zjišťuje přání a potřeby zákazníků, na které by měla společnost reagovat, což určuje cíle podniku. Marketingové aktivity posilují vstupy pro strategické plánování. Popisují společnost, její výrobky a služby, vysvětluje postavení produktů a služeb na trhu, jsou získávány informace o zákaznících společnosti a její konkurenci a umožňuje vytvořit marketingový plán a měřit jeho účinnost [2, 18, 19].

Marketingová strategie určuje celkového směru a cíle oproti marketingovému plánu, který popisuje konkrétní činnosti. Ty se musí podniknout pro úspěšnou realizaci marketingové strategie. Marketingové strategie se liší dle vstupních proměnných jako je například: odvětví podnikání, cílový trh, cílová skupina, počet produktů, strategie podniku,



atd. Níže jsou uvedeny obecné příklady (ne však jejich vyčerpávající seznam) prvků, které by měla obsahovat marketingová strategie:

- Uvést marketingové cíle,
- pamatovat na praktičnost a měřitelnost,
- roční revidovat marketingové strategie (ne nová strategie),
- provést průzkum trhu - získání informací o trhu, jeho velikosti, růstu, trendech a sledovat je v průběhu času,
- provést profilace zákazníků,
- najít nové zákazníky,
- udržovat vztahy se zákazníky,
- provést profilace konkurentů – jejich produkty, ceny, silné a slabé stránky,
- použití marketingového mixu,
- konsolidace se strategií společnosti.

Pro rozvoj marketingové strategie, je dobré identifikovat obchodních cíle podniku. Poté se definují marketingové cíle pro podporu dosažení obchodních cílů. Obchodní cíle mohou zahrnovat např.: zvýšení povědomí o produktech a službách společnosti, zabezpečit prodej více produktů od určitého dodavatele nebo se zacílit na nový segment zákazníků [2, 18, 19].

## **2.6 MARKETINGOVÝ PLÁN**

Správně sestavený marketingový plán je klíčem k úspěchu podniku. Marketingový plán vychází ze strategického plánu a může být sestaven individuálně dle produktů nebo značek. Marketingový plán odpovídá na klíčové otázky o podnikatelském subjektu. Působí jako referenční dokument, který pomáhá realizovat marketingové strategie a tím i vytvářet požadované výrobky nebo služby a uspokojovat tak požadavky spotřebitelů. Při sestavení plánu je nutné mít ujasněny marketingové cíle a jakým způsobem budou cíle dosaženy. Plán by měl být sestaven na dobu jednoho roku a jeho důležitou součástí je pravidelná kontrola jeho dodržení spolu s porovnáním měsíčních prodejů nebo objemu výroby. Marketingový

plán musí být dostupný pro všechny v podniku, což pomáhá pro správné naplnění cíle, ale i jako zpětná vazba napříč odděleními ve společnosti – finanční, výrobní, personální, ... [2, 20, 21].

### 2.6.1 Obsah marketingového plánu

Marketingový plán by měl ve svém začátku obsahovat stručný a jednoduchý přehled cílů – tzv. executive summary. Cíle by měly být definovány metodou SMART. Dále by měla být v plánu uvedena současná marketingová situace, analýza podniku, marketingová strategie včetně marketingového mixu, potřebné činnosti, které určí kdy, co a jak udělat, rozpočty, vyhodnocení plánu a kontrolní mechanismy, zda je plán dodržován. Rozsah marketingového plánu není přesně stanoven, je dán velikostí podniku, počtem produktů, odvětvím, trhem apod. [2, 21].

*Tabulka 1 - Obsah marketingového plánu dle [2, 21]*

Část plánu	Popis
Executive summary	Stručný přehled plánu a cílů
Současná marketingová situace	Slouží k identifikaci oblastí příležitostí a problémů na cílovém trhu a současnou pozici podniku
Analýza podniku	Provedení analýz a sestavení matice SWOT
Marketingová strategie, marketingový mix	Pomáhá definovat směr marketingového programu, jakým způsobem přinést produkty a služby na trh, aby došlo k uspokojení zákazníků. Prvky marketingové strategie jsou označovány jako marketingový mix 4P nebo 7P
Cíle	Stanovení cílů
Činnosti	Co všechno, kdo, kdy, jak se bude dělat pro úspěšné naplňování marketingového plánu
Rozpočty	Obsah předpokládaných výdajů a zisků
Vyhodnocení plánu, kontrolní mechanismy	Hodnocení a sledování pomáhá pochopit efektivitu marketingu, dodržování plánu a návratnost investic

## **2.7 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ**

Marketingové prostředí je prostor, v němž se odehrávají veškeré marketingové akce. To, co se v tomto prostoru děje je dáno vnitřními a vnějšími silami. Tyto síly ovlivňují podnikatelský subjekt. Síly, respektive prostředí, jde rozdělit na dva hlavní druhy: makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje síly, které působí na širší okolí podniku. Oproti tomu v mikroprostředí se pracuje se silami, které mají vliv na bližší okolí podniku. V makro i mikroprostředí jsou faktory, která společnost není schopna ovládat, ale značnou měrou na ni mají vliv. Jejich struktura je podobná podnikatelskému prostředí.

Faktory makroprostředí jsou: politické, ekonomické, sociální, technické. Často nazývané též akronymem „PEST“. Popřípadě mohou být doplněny faktory legislativními a environmentálními, poté se hovoří o „PESTLE“ faktorech. Mikroprostředí ovlivňují faktory respektive síly působící na stávající konkurenci, dodavatele, odběratele (zákazníky), substituty, i na vstup nové konkurence [2, 22].

## **2.8 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

### **2.8.1 Analýza obecného prostředí**

Analýza obecného prostředí zahrnuje rozbor vnějších faktorů, působících na podnik. Provádí se analýza těch faktorů, u kterých se předpokládá vliv na podnik. Nejpoužívanějším analytickým nástrojem je SLEPTE analýza (někdy se uvádí i PESTLE, STEPLE, PESTEL). SLEPTE je akronym pro počáteční písmena faktorů působících na obecné prostředí:

- Sociální (velikost populace, demografické rozložení, životní styl a úroveň, ...)
- Legislativní (existence a vliv zákonných norem, legislativní omezení, daně, ...)
- Ekonomické (inflace, úroková míra, HDP, měna a kurz, nezaměstnanost, clo...)
- Politické (politická stabilita, vládní postoj k podnikání, vládnoucí strana, ...)
- Technologické (podpora vědy a výzkumu, nové technologie a objevy, ...)
- Ekologické (vlivy přírody, vlivy na živ. prostředí, globální oteplování, ...)

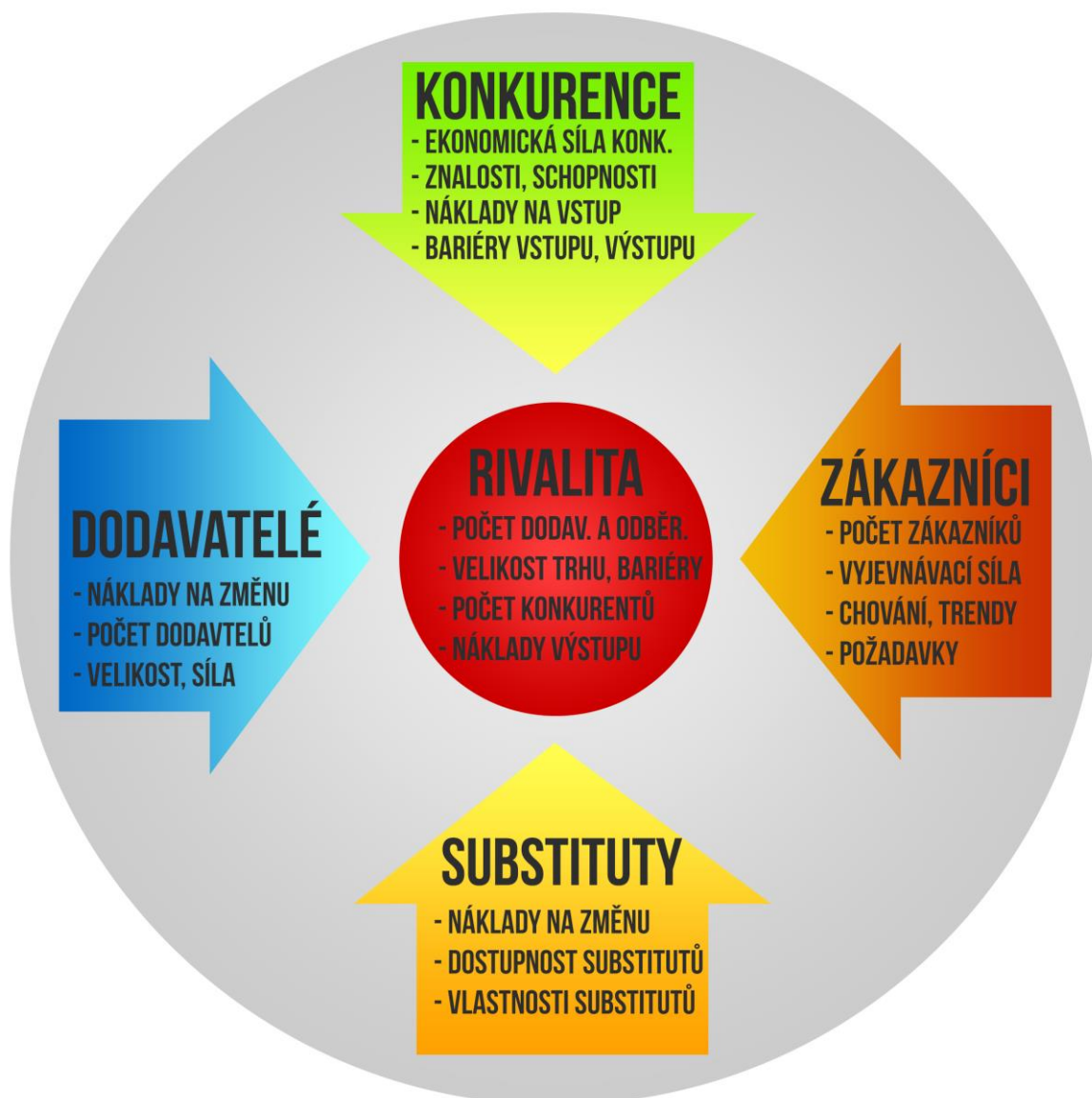
Vzhledem k velikosti podniku byla provedena analýza současného stavu těch vnějších faktorů, které jsou nejdůležitější a nejzávažnější vztahující se k podnikatelské činnosti firmy, které firmu mohou do budoucna ovlivnit a to jak negativně, tak i pozitivně [23, 24, 25, 26].

### 2.8.2 Analýza oborového prostředí

Často se analýza oborového prostředí nazývá též analýza odvětví. Faktory, které ovlivňují podnik vychází z atraktivnosti oboru a celkové situace v něm. Zásadní faktory pro analýzu jsou *zákazníci*, *dodavatelé*, *konkurenti*, *substituty* a *rivalita* na daném trhu. Pro rozbor současného stavu podniku je třeba se zaměřit na každou skupinu. U sektoru *zákazníků* by se měly zjistit jejich potřeby a očekávání. Musí se znát počet zákazníků na trhu, jejich vyjednávací síla, citlivost na změnu ceny apod. Důležité je také vědět, co může vést zákazníky ke změně jejich chování, požadavků a jaké trendy je mohou ovlivňovat. Tím by se mělo zamezit přechodu zákazníků ke konkurenci. Do analýzy zákazníků patří i zájem o potenciální nové zákazníky. Dalším sektorem pro analýzu jsou *dodavatelé*. Je dobré mít s dodavatelem kvalitní vztahy, vědět jakou má firma (odběratel) pozici ve vztahu k dodavateli i jak rychle a kvalitně je dodavatel schopen dodat požadovaný materiál, zásoby nebo služby. Je nutné vědět kolik dodavatelů je na trhu, jakou mají velikost, sílu i jaké jsou náklady na změnu dodavatele. Dalším z trojice analyzovaných sektorů jsou *konkurenti*. V této části analýzy se zjišťuje situace firmy vůči konkurenci a to jak rozbořením ekonomických ukazatelů, tak i analýzou vývoje a změn konkurence, jejich znalosti, schopnosti, životní cyklus, atraktivita trhu a odvětví, bariéry vstupu a výstupu i velikost nákladů potřebných pro vstup konkurentů na trh. Konkurenci firmy lze dle autora Kotlera [2] rozdělit na odvětvovou, respektive funkční konkurenci. V pohledu na konkurenci identifikovanou dle odvětví se jedná o řadu firem, jenž mají ve svém nabízeném portfoliu produkty nebo služby představující substituty. Funkční konkurence využívá pohled na trh a ne pouze na odvětví. V tomto případě se jedná o firmy, které uspokojují stejné potřeby zákazníků popřípadě stejnou skupinu zákazníků. *Rivalita na trhu* může být dána řadou specifických podmínek – velikostí trhu, počtem dodavatelů a odběratelů, činnostmi konkurentů, cenou, mírou nákladovosti na výrobu, mírou ziskovosti v daném odvětví, složitostí přestupu ke konkurenci i bariérami vstupu na trh, náklady na výstup z trhu atd. *Substituty* v analýze oborového prostředí podniku značí, jakým způsobem a do jaké míry lze daný produkt nebo službu firmy nahradit jiným produktem nebo službou, jaké jsou náklady na změnu i jak snadno lze substitut pořídit.

Je dobré analyzovat i vztahy se stakeholdery, postavení a image firmy. Ke zjištění působení sil v oborovém prostředí se používá *Porterův model pěti konkurenčních sil*, který je schematicky zobrazen na obrázku níže. Díky němu lze zjistit rivalitu stávající konkurence,

vstup nové konkurence, vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků i hrozby substitutů anebo komplementů [24, 25, 27, 28].



Obrázek 2 - Porterův model pěti konkurenčních sil, vlastní zpracování dle [24, 25, 27, 28]

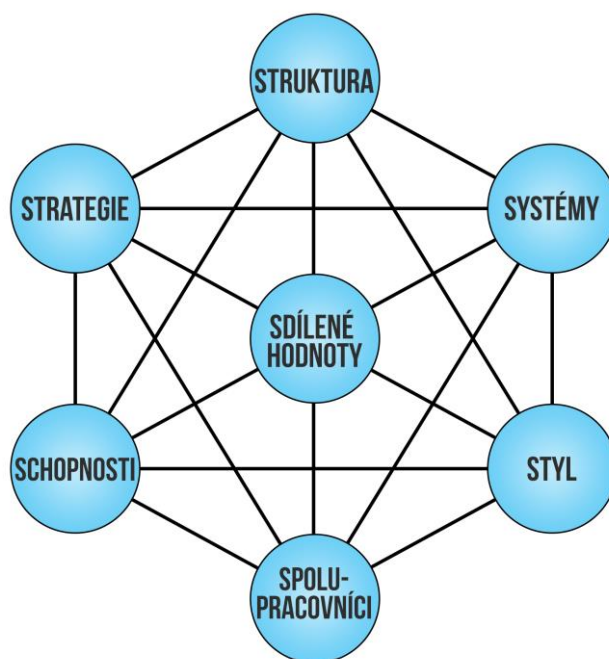
### 2.8.3 Strategická analýza interních faktorů „7S“

Jedním z přístupů, jak analyzovat úspěšnost firmy a správného dosahování předem vytyčených cílů je nalezení kritických faktorů úspěchu podniku. Důležité je, aby mezi hledanými faktory existovala určitá provázanost a vzájemné spojení, pro zachování kritičnosti. Tento přístup představuje analýza interních faktorů vyvinutý společností McKinsey již na začátku osmdesátých let dvacátého století. Rámec vyvinutý autory

Tomem Petersem a Robertem Watersem se nazývá „7S“, integruje kritické faktory úspěchu firmy a skládá se ze sedmi oblastí v podniku, ve kterých se provádí analýza.

Oblasti lze dále rozdělit na *tvrdé* a *měkké*. Prvky tvrdých oblastí jsou snáze definovatelné a identifikovatelné a řízení ve firmě je dokáže lépe ovlivňovat a řídit. Jsou to *strategie* v podniku, jeho organizační *struktura* a používané *systemy*.

Složky v měkkých oblastech jsou oproti těm tvrdým hůře popsitelné a uchopitelné. Jsou na úrovni humánních hledisek a jsou více ovlivněny kulturou nejen v podniku. Jedná se o *sdílení hodnot* v podniku, *schopnostech* ve smyslu kvalifikace personálu, *stylu řízení* uvnitř organizace a *spolupracovnících*. Oběma skupinám je přisouzena stejná důležitost pro zajištění úspěchu ve všech kritických faktorech a tím i v celém podniku. Všechny jednotlivé složky rámce „7S“ jsou bez rozdílu vzájemně provázány [29, 30, 31].



Obrázek 3 - Schéma analýzy „7S“, vlastní zpracování dle [30]

### **Strategie**

Stanovení a dodržování plánu pro budování konkurenční výhody nad ostatní konkurencí. Existují čtyři hlavní strategické přístupy, pomocí kterých bojovat s konkurencí – strategie nízkých nákladů, strategie diferenciaci, strategie zacílení na nízké náklady a strategie pozornosti na diferenciaci. První dva strategické přístupy vedou ke stanovení

podnikové strategie pro zvýšení konkurenční výhody. Strategie nízkých nákladů se orientuje na jejich snižování (cost leadership strategy), strategie diferenciacce se soustředí na zvýšení odlišností (differentiation strategy) oproti konkurenci především v oblasti poskytovaných služeb nebo výrobků. Při strategii zacílení (focus strategy) lze směřovat na nízké náklady nebo zaměřit pozornost na diferenciaci [29, 30, 31].

*Tabulka 2 - Dělení strategií, vlastní zpracování dle [29]*

Zaměření podniku na širší odvětví	Široký rozsah	Strategie vůdčího postavení v nákladech	Strategie diferenciacce
	Úzký rozsah	Strategie zacílení na nízké náklady	Strategie pozornosti na diferenciaci
		Nízké náklady	Diferenciacce
		Zajištění konkurenční výhody	

V tabulce výše jsou uvedeny strategie, které by měl podnik následovat dle svého zaměření se na rozsah podnikání v odvětví a také dle stanoveného přístupu pro zajištění konkurenční výhody.

### **Struktura**

Stanovuje způsob, jakým je organizace strukturována a určuje odpovědnosti, kompetence, pravomoci a postavení pracovníků v podniku. Nemusí se nutně jednat o strukturu organizační, ta však dokáže nejlépe zobrazit vizuální podobu struktury. Organizační struktury se sestavují především pro stanovení hierarchie toku informací v podniku. Mezi hlavní organizační struktury patří (od nejjednodušší k nejsložitější) [29, 30, 31]:

- **Liniová struktura** – vyznačuje se svojí jednoduchostí, kdy je jeden útvar v podniku nadřízený (popřípadě podřízený) útvaru jinému. Dochází k rychlému rozhodování

a existují přímé a pevné vazby. Nadřízený útvar musí disponovat širokými odbornými znalostmi

- **Funkcionální struktura** – odstraňuje nároky na odborné znalosti v případě liniové struktury a nahrazuje jednoho odborného vedoucího útvaru více specializovaných pracovníků.
- **Liniově-štabní struktura** – spojuje liniovou a funkcionální strukturu. Využívá štabů, které jsou podřízené útvaru na vyšší úrovni.
- **Divizní struktura** – obsahuje divize, které se dělí dle určitého druhu – např. dle umístění, dle způsobu výroby apod. Divize fungují jako samostatné celky s dalšími podřízenými útvary.
- **Maticová struktura** – spojuje prvky funkcionální a divizní struktury. Dosahuje rychlých reakcí na vzniklé problémy.

Před ustanovením organizační struktury se v podniku určí hierarchie, odpovědnosti a pravomoci. Dále také jakého rozsahu bude struktura nabývat a to jak z horizontálního tak i vertikálního pohledu pro zajištění efektivního pohybu informace. Nelze zapomenout na určení rozsahu kompetencí jednotlivých pracovníků a úseků uvnitř podniku [29, 30, 31].

### *Systémy*

Obsahují aktivity, procedury, postupy, prostředky a systémy, při kterých dochází v podniku k jejich řízení a pro dokončení stanovené práce. Jde o formální a neformální informační systémy (z pohledu pohybu informací) a jedná se například o systémy informační, komunikační, kontrolní, organizační atd. [29, 30, 31].

### *Sdílené hodnoty*

Sdílené hodnoty jsou základním stavebním kamenem ve společnosti. Sdružuje hodnoty, ideje, principy, způsoby myšlení a chování a další duševní postoje respektované uvnitř podnikové kultury i dalšími zainteresovanými stranami směrem k podniku. V rámci 7S jsou sdílené hodnoty centrem spojení všech dalších oblastí. Jedná se o nehmotné toky v podniku ve smyslu mezilidských vztahů, ztotožněním se, možností někam patřit. Velmi těsně souvisí s oblastí spolupracovníci [29, 30, 31].



## ***Schopnosti***

Skutečné dovednosti a kompetence zaměstnanců, kteří pracují v organizaci. Jejich schopnosti by se měly neustále udržovat na přijatelné úrovni a také se stále zlepšovat. K tomu slouží školení, kurzy, učení v podniku, ale i přijetí nových pracovních sil. Čím vyššími schopnostmi podnik disponuje, tím vyšší je jeho konkurenční výhoda [29, 30, 31].

## ***Styl řízení***

Přijetí způsobu řízení podniku, jeho částí, způsobů vykonávání práce a řízení pracovníků. V této oblasti se hovoří o stylu řízení ve smyslu jednání, komunikování a přístupu vedoucích pracovníků k zainteresovaným skupinám (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, spolupracovníci) a způsobu řízení a řešení problémů. Rozlišuje se formální a neformální stránka řízení a způsob rychlosti a efektivnosti rozhodování. Existují tři typy stylu řízení:

- **Autoritativní styl řízení** – vedoucí pracovník rozhoduje sám.
- **Demokratický styl řízení** – manažer umožňuje dalším pracovníkům vyjádřit svůj názor, konečná rozhodnutí realizuje na svoji odpovědnost.
- **Styl řízení laissez-faire** – vyznačuje se volností pracovníků při řešení problémů a realizací finálních rozhodnutí. Vedoucí pracovník do činností pracovníků nezasahuje [29, 30, 31].

## ***Spolupracovníci***

Zaměstnanci a jejich schopnosti, vztahy, funkce, postoje. Je to hlavní složka pro zvyšování produktivity a hodnoty podniku. Nejdůležitější v této oblasti rámce 7S je efektivní komunikace a motivace ze strany vedoucích pracovníků. Zaměstnanci musí cítit sounáležitost s firmou, s dalšími spolupracovníky, musí být spokojení a odvádět dostatečně produktivní práci pro zlepšení postavení podniku oproti konkurenci. Spolupracovníci jsou tedy hlavním kritickým místem v podniku [29, 30, 31].

### **2.8.4 SWOT analýza**

Finalizací strategické analýzy je definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. To je provedeno na základě výstupů předešlých externích a interních analýz. Jednou z nejpoužívanějších metod integrující předešlé dílčí rozborů je SWOT analýza. Tabulka SWOT je rozdělena na 4 kvadranty – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky),

Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Cílem SWOT analýzy je snížit slabé stránky a zvýšit silné stránky, objevovat možné příležitosti a sledovat hrozby. Při tvorbě je třeba uvést klíčové faktory a důležitá, objektivní fakta. Po vyplnění kvadrantů následuje hodnocení doprovázené čtyřmi možnými strategiemi [24, 28, 32]:

- Strategie S-O: jak pomocí silných stránek využít příležitosti
- Strategie W-O: jak pomocí příležitostí snížit slabiny
- Strategie S-T: jak využít silné stránky ke snížení hrozeb
- Strategie W-T: jak oslabit hrozby vůči slabým stránkám

SWOT analýza byla prováděna mimo jiné i pro zjištění možných rizik, která mohou firmu ohrozit. Hrozby jsou ve SWOT analýze uvedeny jako jeden samotný kvadrant. Využitím výše uvedených strategií lze tyto hrozby snížit. To zároveň může sloužit jako vhodné protiopatření při jejich výskytu. V tabulce/matici SWOT jsou uvedeny jednotlivé faktory z provedených analýz obecného a oborového prostředí [24, 28, 32].

### 3 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

Analytická část se věnuje analýze podniku MONTI Systems s.r.o. Společnost má sídlo na ulici Příkop 843/4, v Brně. Její pobočka se nachází v Třebíči v ulici Nad Zámkem 1072, Třebíč. Právní formou podnikání se jedná o společnost s ručením omezeným.

#### 3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

##### 3.1.1 Historie

Historie firmy se datuje do roku 1997, kdy byla 22. srpna zapsána do Obchodního rejstříku jako ADW Ex, s.r.o. Tato firma byla pobočkou mateřské firmy ADW.

Od počátku svojí existence se společnost zabývala především problematikou v oboru **výstavby čerpacích stanic** a všech provozních a technologických celků. Postupem času se portfolio rozšířilo i o **vlastní řešení** v oblasti malých podnikových bezobslužných čerpacích stanic, které bylo uvedeno na trh pod obchodním názvem MONTI a MiniMONTI.

V souvislosti se záměrem doplnit portfolio rovněž o veřejnou bezobslužnou stanici, se před několika lety začala intenzivně věnovat komplexní automatizaci všech procesů, které jsou spojeny s provozem takové veřejné bezobslužné stanice. Postupně se tento záměr podařilo naplnit a podařilo se dokončit vývoj automatizovaného systému. Dalším záměrem bylo implementovat takový propracovaný systém i do sítí veřejných čerpacích stanic, které jsou již na trhu.

V mnoha sítích veřejných čerpacích stanic jsou instalované technologie na velmi vysoké úrovni, ať se jedná o různé měřicí systémy paliv v nádržích, výdejní stojany, řídicí systémy, různá čidla hlídající úniky paliv, mezipláště nádrží, kamerové systémy apod. Ve velké míře, a to i u renomovaných společností, chybí provázanost těchto systémů, což by umožnilo kompletovat řízení a monitoring celé sítě čerpacích stanic z jednoho centra, čehož se snaží docílit řešení firmy MONTI SYSTEMS.

##### 3.1.2 Velikost, organizační struktura

Velikostí co do počtu zaměstnanců a rozsahem tržeb se jedná o malý podnik. Počet zaměstnanců se v průběhu života firmy měnil, nejvíce zaměstnanců měl v období založení, nejméně naopak v období po krizi v roce 2009. V současné době je zaměstnáno

10 zaměstnanců a plánuje se nábor zaměstnanců nových v návaznosti na předpokládaný růst. Organizační struktura firmy je typu liniově-štabního s jedním stupněm řízení – jednatelem a několika jemu podléhajícím útvarům. Bližší popis struktury zaměstnanců i organizační struktury je v kapitole analyzující interní faktory firmy.

### **3.1.3 Předmět podnikání, produkt, nabízené služby**

Hlavním předmětem podnikání je návrh, vývoj, implementace a servis informačního technologického systému MONTI CONTROL pro čerpací stanice PHM a jejich centrálu. Jádrem systému je hardwarové zařízení s názvem MONTI Controller. Celý systém sestává z několika dalších subsystémů (např.: kamerový, protipožární, zabezpečovací systém, apod.), které dodávají na čerpací stanici další dodavatelé. Prostřednictvím HW zařízení MONTI Controller jsou informace z těchto subsystémů dodávány do centrály, ukládány v databázi a dále zpracovány softwarovými aplikacemi, které jsou také autorským dílem firmy MONTI SYSTEMS, s.r.o.

Dále firma provádí montáže, opravy a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení, poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software; výrobu, instalaci a opravy elektronických zařízení, zprostředkování obchodu a služeb.

MONTI Systems implementuje svůj software respektive informační systém na elektronický hardware. Tyto hardwarové komponenty, jako jsou různá čidla, senzory, měřicí zařízení, záznamové zařízení apod., jsou posléze z části kompletovány na pobočce firmy a jejich finální kompletace probíhá na místě zákazníka.

Informační systémy vybudované firmou jsou programovány kromě pracovníků technického oddělení firmy ještě dalšími externími programátory.

### **3.1.4 Významné referenční zakázky**

Níže jsou uvedeny nejvýznamnější zakázky z let 2013 – 2016. Zakázky byly realizovány jak v České republice, tak i v zahraničí. Nejčastěji zákazníci požadovali vývoj a následnou implementaci automatizovaného softwaru Monti Control, jenž v současné době prochází vývojem jeho již šesté generace. Někteří zákazníci požadovali instalaci modulů systému MONTI CONTROL.

- Zákazník: **Javna razsvetljava d.d.**, Ljubljana

Popis zakázky: Vývoj a implementace automatizovaného softwaru *Monti Control*.  
Termín plnění: 2013 – 2014. Celkový objem zakázky: 48 500 €.

- Zákazník: **Control System CA, Inc**

Popis zakázky: Vývoj a implementace automatizovaného softwaru *Monti Control*.  
Termín plnění: 2014. Celkový objem zakázky: C\$ 45 400.

- Zákazník: **Čepro a.s.**

Popis zakázky: Údržba, upgrade, instalace nových modulů systému MONTI CONTROL. Termín plnění: 2014 – 2016. Celkový objem zakázky: 3 342 297 Kč.

- Zákazník: **KM-PRONA a.s.**

Popis zakázky: Systém MONTI CONTROL pro čerpací stanice a centrálu. Termín plnění: 2014 – 2016. Celkový objem zakázky: 2 055 480 Kč.

- Zákazník: **NIKEY s.r.o.**

Popis zakázky: Systém MONTI CONTROL pro čerpací stanice a centrálu. Termín plnění: 2015 – 2016. Celkový objem zakázky: 1 249 909 Kč.

## 3.2 SOUČASNÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE VE FIRMĚ MONTI SYSTEMS, S.R.O.

### 3.2.1 Tržní podíl společnosti MONTI SYSTEMS na trhu veřejných ČS

Na trhu se nachází 3819 veřejných čerpacích stanic k 1. pololetí roku 2015. Firma MONTI SYSTEMS, s.r.o. má své systémy na 234 čerpacích stanicích Eurooil, KM-Prona a Nikey. Jejich největším zákazníkem je společnost Čepro, a.s., která provozuje právě čerpací stanice Eurooil. Marketingovým cílem společnosti je se do pěti let prosadit alespoň u jedné z velkých firem, které mají velký tržní potenciál a větší počet stanic jimiž jsou: společnosti Benzina (337 čerpacích stanic), MOL (315 čerpacích stanic), OMV (217 čerpacích stanic) a Shell (172 čerpacích stanic) – počet stanic se může měnit v rámci jednotek v závislosti na aktuální situaci na trhu. Dalším cílem je získání nové sítě čerpacích stanic v zahraničí.

Velikost tržního podílu se vypočítá jako podíl čerpacích stanic, na kterých je implementováno řešení firmy MONTI SYSTEMS a celkového počtu *veřejných* čerpacích stanic. Z celkového počtu všech čerpacích stanic je veřejných zhruba jedna polovina. Na čerpací stanice s vymezeným přístupem nebo neveřejné se společnost nezaměřuje. Jedná se o stanice například v podnikových areálech – lomech, zemědělských areálech, areálech technických služeb města apod. [33].

## **Tržní podíl**

$$\text{Tržní podíl MONTI SYSTEMS, s.r.o na trhu veřejných čerpacích stanic} = \\ (234:3819) \times 100\% = \mathbf{6,1\%}$$

Výše uvedený výpočet udává velikost tržního podílu firmy MONTI SYSTEMS na trhu s veřejnými čerpacími stanicemi v České republice. Z celkového počtu 3819 veřejných čerpacích stanic využívá 234 čerpacích stanic řešení nabízené podnikem MONTI SYSTEMS.

V následujících pěti letech chce firma svůj tržní podíl navýšit na 13 %, tzn. Zhruba zdvojnásobit počet stanic, na kterých je využíváno řešení MONTI SYSTEMS v závislosti na aktuálním počtu čerpacích stanic ve veřejném využívání [33].

### **3.2.2 Marketingový mix 4P**

#### **Product**

Tato kapitola blíže popisuje produkt firmy MONTI SYSTEMS. Aktuálním produktem je 5. generace systému M CONTROL s následující 6. generací, jež je fv současné době ve vývoji. Jedná se o *customizovatelný software*, tedy software, který lze přizpůsobit přímo zákazníkovi na míru, a který bude fungovat jako *SaaS (Software as a service)* – neboli software jako služba, což zajistí dostupnost pro větší okruh čerpacích stanic

#### **Historie softwaru M Control**

1. generace softwaru M Control byla poprvé uvedena do provozu v roce 2002 jako dohledový systém technologie čerpacích stanic PHM a jako systém, který umožní kontrolu množství paliva a umí řešit logistiku.

2. generace vyšla na trh v roce 2004 přinesla DEI (Data Exchange Interface) – sdílení dat s jinými systémy (např. SAP, TAMAZ, OCTOPOS), dále také umožňovala řízení servisu stanic a controlling.

3. generace systému v r. 2008 zavedla multiplatformního webového klienta.

Ve 4. generaci systému, vydaného v roce 2010, bylo nově umožněno dálkové ovládání stanic – první veřejná automatická čerpací stanice PHM Eurooil na českém trhu.

5. generace v r. 2012 zavedla DATA STORE – digitalizace dokumentů a sdílení napříč moduly i systémy.

6. generace – v současné době ve vývoji.

Ze zkracujícího se intervalu v podobě vydání nové vylepšené generace produktu je patrné, že existuje tlak na zvýšení flexibility ve formě odezvy na požadavky zákazníků a trhu.

Softwarová část systému byla koncipována z databáze a dvou typů aplikací, tzv. klientů. Pro administrativní a dispečerské činnosti zákazníka existuje tzv. „*tlustý klient*“. Je instalován jako součást IS na čerpací stanici i na centrále společnosti. Dále je na straně zákazníka tzv. „*tenký klient*“, který využívají manažeři sítě ČS, a umožňuje sledování jejich chodu na dálku. Systém se instaluje jako aplikace na počítač a z důvodu změn v okolí podniku a především kvůli pokroku v technologiích je potřeba změn a inovací.

Od roku 2002 bylo vyvinuto 6 základních modulů, které jsou neustále aktualizovány a zdokonalovány:

**Basic Module** je společný všem ostatním modulům, obsahuje především administrátorské transakce. Shromažďuje kompletní databázi a kontakty stanic, osob, organizací, procesů. Obsahuje funkcionality, umožňující ostatním modulům sdílet data, pořizovat, ukládat a zobrazovat digitální dokumenty.

**Supervizor** je kompletní dohledový systém, který přináší okamžitý přehled o stavu stanic včetně on-line událostí, které na stanicích nastanou. Všechny funkcionality jsou integrovány do mapy s přehledem stanic podle jejich stavu, kliknutí na stanici na mapě pak umožňuje detailní pohled na události. Modul pracuje na principu tzv. „událostí“ (tickets, events), které jsou sdíleny a používány i v dalších modulech.

**Inventory management** umožňuje přístup systému na měřicí zařízení a poskytuje tu největší přesnost v kontrole paliva a zamezení jeho ztrát. Kontrolními a analytickými funkcemi lze dohledat jakoukoli nesrovnalost a odhalit viníka. SMART forecast umožňuje optimalizovat provoz a náklady stanice.

**Servis stanic** obsahuje revize, řízení oprav a dispečink servisu, který lze sdílet s jednotlivými dodavateli (pokud nemají systém pro řízení servisu), popřípadě jde sdílet jednotlivé „události“ se systémy řízení servisu u dodavatele.

Umožňuje řídit opravu procesem řešení závady, a tím mít pod kontrolou čas, náklady a kvalitu provedení oprav dodavateli. Přiřazení závady k zařízení umožňuje sledovat

frekvenci závad a náklady servisu na jednotlivé části nebo klíčová zařízení, monitoruje se i jejich porizení, záruční doba a stáří. Stejný princip je využit k vytváření plánu revizí a kontrole jejich plnění. Přínosem tohoto modulu je i neustále aktualizovaný seznam povinností plynoucích z novel zákonů a norem.

**Controlling** umožňuje snadno vytvářet rozpočty na opravy a revize a sledovat jejich vývoj a plnění. Ze servisních „událostí“ nebo položek pořizovaných v rámci inspekci, technologických kontrol nebo auditů, lze sestavit investiční plány, provázet je schvalovacím procesem a kontrolovat jejich plnění.

**Back Office** umožňuje plánovat a kontrolovat práci servisních techniků a inspektorů. Průběžným hodnocením vybraných ukazatelů umožňuje řídit kvalitu stanic z pohledu zákazníka – čistoty, technického stavu atd. Pravidelným hodnocením vybraných ukazatelů stavu technologií a stavebních souborů se řídí proces modernizace stanic.

Software M Control není prodáván jako jeden celek, nýbrž jako samostatné části, kdy si každý zákazník může vybrat, jaké moduly pro svoji činnost potřebuje. Celý systém je zákazníkovi uzpůsoben na míru dle jeho potřeb. Proto není využitelný jenom na trhu čerpacích stanic, ale lze ho aplikovat i pro jiné technologické celky.

## **6. generace M Control**

Nejnovější generace systému M Control je v současné době ve vývoji. Nově se plánuje s implementací dalšího modulu – logistika, pro zajištění kontroly nad vozidly, řidiči, jízdami apod. Celek je koncipován jako softwarová služba (SaaS) v reakci na moderní trendy v informačních technologiích. Přístup ke všem datům probíhá přes webové rozhraní. Výhodou je snížení nákladů ze strany zákazníků na instalaci systému – zákazník k systému přistupuje vzdáleně přes internet.

### ***Price***

Firma stanovuje cenu dvojím způsobem. Prvním z nich je stanovení ceny na základě nákladové metody. Je tedy třeba znát náklady, které se musí vynaložit na pořízení hardwarových částí produktu a dále náklady na vývoj a tvorbu části softwarové. Tyto náklady jsou vyjádřeny koeficientem v člověkohodinách respektive člověkodnech. Jednoduchým propočtem vynásobením potřebného času předpokládaným pro vývoj SW zjištěným na základě odhadu a aktuální a možné budoucí situaci na trhu IT koeficientem nákladovosti



práce v člověkohodinách nebo člověkodnech lze zjistit nákladovou náročnost na vývoj softwaru. Pro případ špatného odhadu potřebného času je dobré počítat s časovou rezervou. Náklady na hardwarovou část se vypočítají obdobným způsobem – cenou za kus HW prvku násobenou počtem kusů. Pokud firma odebírá větší množství prvků pro následnou instalaci na zákaznickově čerpací stanici, dodavatelé jsou schopni nabídnout množstevní slevu.

Další způsob odhadu ceny je na základě dobré znalosti trhu, znalosti zákazníků (se kterými již dříve došlo ke spolupráci) a také s využitím vlastní intuice díky získaným dlouholetým zkušenostem na poli čerpacích stanic. Samozřejmostí je i porovnávání cen s konkurencí.

Konečná cena pro zákazníka se tedy pohybuje v intervalu, který se nachází v rozmezí vyšším než jsou náklady zjištěné nákladovou metodou a nižším, než kterého je na trhu čerpacích stanic maximálně dosáhnout. Neopomenutelným klíčovým faktorem jsou osobní vyjednávání se zákazníkem, na kterých dochází k finálním dohodám smluv.

Cena na pořízení a implementaci vyvinutého softwaru, respektive za požadované moduly, se stanoví až po prozkoumání prostředí u zákazníka. Řešení se vytvoří na míru dle potřeb zákazníka. Nemusí být instalovány všechny moduly, ale lze vybrat pouze některé, s možností postupného softwarového rozšiřování.

Zákazník má následující možnosti opatření softwaru:

- zakoupení licence bez doplňkových služeb – **jednorázová platba** (prvotní nastavení systému, následně se zákazník údržbu stará sám)
- zakoupení licence s doplňkovými službami – **jednorázová platba** (obsahuje administraci, údržbu centrálních aplikací a správu dat, dálkovou správu softwaru v podobě **měsíčních plateb**)
- pronájem softwaru – zákazník si software pronajme, avšak nemá licenci k vlastnictví softwaru (**měsíční platba** za pronájem)

### **Promotion**

Firma pro svoji prezentaci používá zejména firemní webové stránky, cestu výběrových řízení, osobních schůzek s představením realizovaných zakázek respektive prezentací svých řešení vytvořených v prezentačním softwaru. Dalším způsobem propagace je navštěvování respektive aktivní účast na summitech a konferencích týkajících se problematiky v odvětví

čerpacích stanic a petrochemie. Jedním z nich je PETROLsummit – v roce 2017 již 11. konference odborného a společenského setkání profesionálů v oblasti čerpacích stanic a pohonných hmot. Tuto akci navštíví zhruba 200 účastníků, přičemž někteří z nich mají prostor pro vlastní aktivní prezentaci. Samozřejmostí je rozmístění propagačních předmětů včetně viditelných bannerů apod. Další akcí, kterou vedení a zaměstnanci firmy MONTI SYSTEMS navštěvují je Kongres Čerpačka, na kterém jsou v rámci jednoho dne probírána témata z oblasti čerpacích stanic, mimo jiné s přihlédnutím i na osobu majitele, provozovatele nebo nájemce čerpacích stanic a jejich každodenní práce. Účastníky jsou především zástupci čerpacích stanic (zhruba 2/3), zástupci dodavatelů (zhruba necelá 1/3) a zástupci jiných oborů (zbývající účastníci). Akce se skládá z odborného programu, týkajícího se aktuálních témat, dále je vyčleněn prostor pro navázání kontaktu a také existuje možnost prezentování se na stáních. V roce 2017 se koná již pátý ročník. Pro účast je třeba se zaregistrovat a zaplatit účastnický poplatek.

Navštěvováním těchto akcí a aktivní účastí na nich firma prezentuje své řešení a navazuje kontakty s potenciálními zákazníky a mimo jiné se společnosti zvyšuje povědomí o konkurentech, technologiích, trhu a odvětví čerpacích stanic obecně. Na Kongresu Čerpačka, konaném v květnu roku 2017 má společnost MONTI SYSTEMS vyčleněn prostor pro vlastní prezentaci. Přínosem účasti na těchto akcí je seznámení se s novými přístupy a technologiemi a možnost navázání nových kontaktů.

Dále firma využívá placeného reklamního prostoru v odborném časopise Petrol, jenž je zaměřen na problematiku pohonných hmot. Vychází šestkrát ročně a je distribuován na veřejné čerpací stanice (cca 3500 čerpacích stanic). Časopis je určen pro oslovení profesionálů, odborníků, výrobců, distributorů z oboru petrochemie včetně prodeje PHM a provozu čerpacích stanic. Společnost si v tomto časopise zakoupila reklamní prostor o velikosti poloviny strany A4 a je také vlastníkem stříbrného partnerství – SILVER PARTNER. To přináší řadu výhod v možnosti aktivní spolupráce s redakcí časopisu Petrol při tvorbě jejich magazínu, například propagace s pomocí PR článku.. Vlastnictvím tohoto partnerství firma navíc získává prostor jedné celé strany v časopise. Magazín Petrol je i v internetové formě v podobě webových stránek s řadou odborných článků z problematiky petrochemie, petroprůmyslu, pohonných hmot a čerpacích stanic. I na webových stránkách je nabízen reklamní prostor, tuto formu propagace však firma nezvolila. Zviditelnění firmy

na stránkách magazínu Petrol je v horní části stránky, kde se nachází loga Petrol partnerů, kam patří i MONTI SYSTEMS.

Nepříliš podporovaným způsobem propagace je i využití cílené reklamy na Facebooku. Ne příliš podporovaný je především z povahy firemních zákazníků – firma obchoduje na B2B trhu a nepředpokládá se tedy, že zákazníci navštěvují sociální sítě, kde by mohli najít určité povědomí o nabízeném řešení firmy MONTI SYSTEMS. Nicméně i přesto má na Facebooku firma zřízenou stránku pro částečnou propagaci.

Co se týče propagace na mezinárodních trzích, prozatím nebyla velká snaha o průnik do zahraničí. V tomto případě je v největší míře využíváno osobního kontaktu, který byl vytvořen díky podniku zahraničního obchodu, který zastupuje firmu na cizích trzích, navazuje kontakt a komunikuje s potenciálními zákazníky.

Vedení společnosti si uvědomilo, že marketing je slabou stránkou a proto vytvořilo pozici marketingového manažera. Ten má za úkol propagovat veškeré produkty společnosti a připravit půdu pro nalezení nového okruhu zákazníků. Marketingový manažer začal pracovat např. na vzhledu, textech a zviditelnění ve vyhledávání nových webových stránek společnosti, které byly implementovány i do anglického jazyka.

Pozice marketingového manažera vznikla především pro zlepšení se v oblasti marketingu a hlavně pro přiblížení se potenciálním zákazníkům z blízkého východu. Protože byla předchozí webová prezentace zastaralá, byl v roce 2015 vytvořen nový uživatelsky přívětivější a přehlednější vzhled. Dále byl kladen důraz zejména na lokalizaci i do anglického jazyka tak, aby se na webových stránkách dokázali orientovat i zákazníci z blízkého východu. Dále byly vytvořeny stránky na sociálních sítích Facebook a LinkedIn.

Další náplní marketingového specialisty byla tvorba prezentací činnosti firmy a jejích produktů v českém i anglickém jazyce. Tyto prezentace slouží k živému představení zákazníků na jednáních o navázání spolupráce. Jsou vytvořeny v přehledné a srozumitelné formě pro snazší pochopení konkrétních specifických řešení.

Nezbytné bylo vytvoření nového loga společnosti společně s mottem: “POINT that can move your business”.



*Obrázek 4 - Logo společnosti MONTI SYSTEMS, s.r.o. včetně firemního motta [34]*

Firemní logo je vyobrazeno na pracovním oblečení a firemních automobilech. Žádné další merkantilní propagační materiály v současné době neexistují. Nové logo je využíváno na webových stránkách, prezentacích pro zákazníky a nově bude i v připravované verzi systému MONTI CONTROL.

Nový vizuální styl splnil očekávání firmy. Požadavek byl vnesen na vytvoření vizuálního stylu, jenž je zejména lépe zapamatovatelný, moderní a hlavně odpovídající povaze podnikání a také použitelný i pro propagaci na zahraničních trzích a zároveň nadčasový, aby nemuselo dojít k jeho brzkému redesignu. Podle ohlasů zákazníků se tyto požadavky novému marketingovému manažerovi podařilo naplnit, čemuž odpovídá i subjektivní kladné vnímání nového vizuálního stylu ze strany vedení společnosti.

### ***Place***

Distribuce produktu k zákazníkovi probíhá zásadně v místě zákazníka. Tím je myšleno provádění implementace, instalace, profylaxe, údržby apod. převážně hardwarových prvků. Jestliže dojde na čerpací stanici k poruše, kterou lze odstranit vzdáleně, pak se tak děje přímo z pobočky firmy.

Společnost využívá přímé distribuční cesty se zákazníkem. Úvodních jednání se ujímá vždy jednatel společnosti Ing. Josef Vlašín. Hlavním působištěm je tuzemský trh. V blízké době budou ukončena jednání, ze kterých může vzniknout spolupráce v zahraničí a proto bude třeba zajistit zprostředkovatele k propagaci a obchodu na zahraničních trzích.

Firma má pobočku v Třebíči, Brně a Praze. V Třebíči probíhá hlavní vývoj produktů a služeb. Také zde pracuje jednatel firmy a mají zde zázemí i zaměstnanci z technického úseku. Ti z tohoto místa vyjíždí na čerpací stanice provádět servis apod. Jedná se v současné době o jediné místo, odkud jsou prováděny výjezdy k zákazníkům. S tím je spojena úvaha, zda by nebylo výhodnější vybudovat další pobočku v jiné/jiných částech České republiky pro zkrácení doby dojezdu i snížení nákladů na dopravu. Na druhou stranu by firmě vznikly náklady například na nájem, energie, zaměstnance a také by bylo značně svazující pracovníky kontrolovat, jakým způsobem provádí svoje pracovní činnosti. Proto je aktuálně zachován stav s jedním výjezdním místem. V Třebíči je také sklad materiálových prvků a prvků potřebných pro instalaci a implementaci na zákaznickově čerpací stanici.

Pobočky v Praze a Brně slouží především, díky své poloze ve větším městě, ke schůzkám se zákazníky nebo potenciálními zákazníky, zahraničním návštěvám, jednáním apod.

Pokud se uvažuje místo – ve smyslu, kde je využíváno řešení firmy MONTI SYSTEMS na trhu s čerpacími stanicemi, na území České republiky, pak je pokryto bez omezení nebo naopak preference určitých oblastí, krajů, okresů, měst apod. To je dáno podle zákazníka – majitele čerpací stanice. Ten, podle své velikosti na trhu respektive podle počtu čerpacích stanic, může mít pokrytu celou Českou republiku nebo naopak preferuje shluknutí na menší území.

### **3.3 ANALÝZA OBECNÉHO PROSTŘEDÍ VE FIRMĚ MONTI SYSTEMS, S.R.O.**

#### **3.3.1 Sociální faktory**

Na konci roku 2016 bylo v Kraji Vysočina, kam dle geografické lokality spadá i Třebíč, kde má MONTI SYSTEMS hlavní pobočku, nezaměstnaných 5,17 % osob (celostátní průměr ke konci roku činil 5,19 %). Ke konci listopadu 2016 bylo nezaměstnaných pouze 4,54 %. Na konci roku 2016 bylo dle statistik Českého statistického úřadu celkem 17672 uchazečů o zaměstnání. Počet nezaměstnaných od roku 2011 stále velmi mírně klesá. Pro rozvoj podnikání bude zapotřebí v blízké budoucnosti několika relevantních i nerelevantních pracovních pozic. Relevantní pracovní pozice jsou přímo spjaté s vývojem nové generace systému M Control, který je aktuálně ve vývoji. Nerelevantní pozice vznikají

v návaznosti ve fázi po vývoji systému. Firma nabízí příležitosti všem skupinám obyvatel, které splňují požadované kvalifikační předpoklady kladené na pracovní pozici [35].

Nevýhodou geografické polohy hlavní pobočky firmy je dostupnost k velkým městům České republiky – do Prahy a do Brna. Částečné zlepšení tohoto problému bylo po rekonstrukci silnice Třebíč – Velké Meziříčí, díky které bylo umožněno lepší spojení na dálnici D1. V současné době probíhá modernizace železniční trati na cestě do Brna, která si klade za cíl snížit časové dojezdy na stanicích Jihlava - Brno. V průběhu rekonstrukce železniční trati je vlaková doprava nahrazena autobusy. Zlepšení dostupnosti na pobočku firmy by bylo dobré zejména pro potenciální pracovníky z větších měst, kde je předpoklad pro nabídku vyšší kvalifikaci práce. Pro stávající pracovníky, zejména z technického úseku, by znamenala lepší dostupnost dálnice D1, ale i jiných hlavních cest, rychlejší údržbu zařízení na čerpacích stanicích zákazníků [36].

Ve městě, kde se nachází pobočka je i střední průmyslová škola, která vyučuje žáky v maturitních i učebních oborech. Relevantní obory jsou následující: energetika, počítačové systémy, elektronické řídicí systémy, technické lyceum, mechanik elektronik a mechanik elektronických zařízení. S absolventy těchto maturitních oborů může firma navázat spolupráci k oboustrannému prospěchu, ačkoliv záměr navázání spolupráce je především se studenty vysokých škol. Na aplikovaném výzkumu firmy se podílí i Ústav automatizace a měřicí techniky FEKT VUT v Brně [37].

Hlavními sociálními faktory, které mají značný vliv na chod podniku je především nezaměstnanost, respektive kvalifikace nezaměstnaných, dále schopnosti a znalosti studentů a pracovníků vysokých škol při vývoji nových částí holistického systému pro řízení čerpacích stanic. S těmito faktory se pojí i nevhodné geografické umístění pobočky firmy – pro firmu důležité pracovní kapacity se nachází zpravidla v okolí větších měst.

### **3.3.2 Legislativní**

Nejdůležitější částí české legislativy, kterou se firma musí řídit při podnikání a hlavně pro poskytování svých služeb, vývoji a implementaci svých produktů jsou zákony, normy, vyhlášky legislativní povinnosti týkající se odvětví čerpacích stanic:

## ***Zákony***

- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích (hlava IV upravující společnost s ručením omezeným)
- Zákon 254/2001 Sb., (vodní zákon)
- Novela vodního zákona (Zákon o vodách 150/2010 Sb.)
- 311/2006 Sb. Zákon o pohonných hmotách a čerpacích stanicích pohonných hmot a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pohonných hmotách)
- 505/1990 Sb. Zákon o metrologii a související předpisy

## ***Vyhlášky***

- Vyhláška č. 450/2005 Sb. o náležitostech nakládání se závadnými látkami a náležitostech havarijního plánu
- Vyhláška 175/2011 Sb. – Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 450/2005 Sb. O náležitostech nakládání se závadnými látkami a náležitostech havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií a jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků
- Vyhláška 246/2001 Sb. O stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci)
- Vyhláška 355/2002 - vyhláška, kterou se stanoví emisní limity a další podmínky provozování ostatních stacionárních zdrojů: znečišťování ovzduší emitujících těkavé organické látky z procesů aplikujících organická rozpouštědla a ze skladování a distribuce benzinu

## ***Normy***

- ČSN 650201 - Norma : hořlavé kapaliny: prostory pro výrobu, skladování a manipulaci
- ČSN 650202 - Norma : hořlavé kapaliny: plnění a stáčení výdejní čerpací stanice
- EN 473 - nedestruktivní zkoušení – kvalifikace a certifikace pracovníků nedestruktivního zkoušení - všeobecné zásady

- ČSN 736060 - Norma: čerpací stanice pohonných hmot
- ČSN 753415 - Norma: ochrana vody před ropnými látkami. Objekty pro manipulaci s ropnými látkami a jejich skladování
- ČSN 331500 - Norma: elektronické předpisy – revize elektrických zařízení
- ČSN EN ISO 16852 – Norma: protiexplozní pojistky – funkční požadavky, zkušební metody a omezení použití
- ČSN 75 09 05 - Norma: zkoušky vodotěsnosti vodárenských a kanalizačních nádrží

Na rub provozovatele čerpací stanice – zákazníka firmy MONTI SYSTEMS – náleží povinnost provádět pravidelné revize a kontroly, přičemž některé z nich může provádět pouze dostatečně proškolený personál. Tyto povinnosti provozovatele ČS jsou uvedeny v systému M Control v modulu *Servis stanic*, v němž je aktualizovaný seznam povinností plynoucích z legislativních požadavků [38, 39].

Legislativní faktory, které přímo ovlivňují podnikatelské činnosti firmy vyplývají ze zákona o obchodních korporacích, respektive části o společnosti s ručením omezením a dále legislativa ovlivňuje vývoj softwaru, zejména modul *Servis stanic*. Tento modul obsahuje část, ve které jsou uvedeny legislativní požadavky na provoz a údržbu čerpacích stanic.

### **3.3.3 Ekonomické**

Do ekonomických faktorů, které ovlivňují činnost tohoto konkrétního podniku patří daně, cla, vývoj inflace a ekonomické situace v tuzemsku a ekonomické stability samotného podniku. Rozvoj podnikání je financován z vlastních zdrojů firmy a z utržených tržeb, částečně i z operačního programu podnikání. V současné době firma požádala o dvouletý úvěr, aby bylo možné pokrýt větší rozvoj podnikání.

Faktory, které reálně ovlivňují činnosti podniku jsou zejména daně a jejich výše a také výše vlastních zdrojů, ze kterých je financován další rozvoj podniku. Ostatní výše jmenované faktory v krátkodobém i dlouhodobém pojetí jako je inflace i ekonomická situace v tuzemsku stabilní – tedy neovlivňuje podnik, protože je těmto aktuálním a konkrétním podmínkám přizpůsoben



### **3.3.4 Politické**

Nejzávažnějším politickým faktorem, který může druhotně ovlivnit podnikání firmy je především státní stanovení cen pohonných hmot respektive výši spotřební daně na PHM. Pokud vznikne na provozovatele čerpacích stanic – zákazníky firmy – vyšší tlak ze strany státu, může to snížit odběry nabízených řešení firmy MONTI SYSTEMS.

Dalším rizikovým faktorem pro firmu jsou změny ve vládě. Může tak dojít i ke změnám ve vedení u klíčového zákazníka Čepro a.s., jelikož se jedná o státní podnik. Nové vedení může odmítnout spolupráci s firmou MONTI SYSTEMS. Dále se konají každé 4 roky výběrová řízení na revize zařízení čerpacích stanic, pokud firma toto nevyhraje, může přijít o část zákazníků, kterým poskytuje tyto revizní služby..

Stav politického systému v současné době nevykazuje mezní stavy jak na úrovni celé České republiky, tak i kraje Vysočina a okresu Třebíč. Město Třebíč je vstřícné vůči podnikatelům, vyhlásilo grantový systém pro podporu projektů.

Další podporou podnikání jsou operační programy podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK) a dotace pro podnikatele poskytované ČR i EU. Pro získání dotace je třeba splnit žádost. Se správným vyplněním žádosti pomáhají specializované subjekty, přičemž se tím zvyšuje šance potřebnou dotaci získat [40, 41].

Největší míru závislosti na těchto faktorech stojí především na změnách v politických kruzích – může tak dojít i ke změnám ve vedení firem, které jsou zákazníky MONTI SYSTEMS. Dalším neméně důležitým politickým faktorem je možnost využití různých druhů podpory podnikání respektive dotací.

### **3.3.5 Technologické**

V oblasti technologických faktorů je nutné mluvit především o využívání technologických prvků pro zařízení čerpacích stanic, které firma získává od svých dodavatelů. Ty pak může následně vyrábět v kompletní celky, jež pak instaluje na čerpací stanice. Jedná se jak o hardware, tak i o software a prostředky nutné k vývoji softwaru – hmotné i nehmotné – pracovní stanice včetně jejich komponent, ale i nehmotné jako jsou například potřebné znalosti v oblasti. Níže jsou uvedeny využívané technologie v oblasti vývoje informačního systému M Control.

- **PHP** - programovací jazyk pro nové dynamické internetové stránky a webové aplikace.
- **MS-SQL** - databáze a analytický systém, který byl vyvinut např pro datové sklady, internetové obchody aj.
- **HTML** - značkovací jazyk používaný pro tvorbu webových stránek, v němž jsou propojeny hypertextové odkazy.
- **CSS** - znaky pro popis způsobu zobrazení element na stránkách napsaných v jazycích HTML, XHTML, nebo XML.
- **JS** - opět programovací jazyk, který je především použit při tvorbě internetových stránek. Přenáší se přímo do HTML kódu. Bude využit pouze okrajově.
- **IIS** - softwarový webový server
- **PHP - FPM** - přidané funkce k PHP
- **FTP** - slouží pro přenos souborů mezi počítači pomocí počítačové sítě
- **NETTE** - framework pro PHP, usnadní tvorbu webových aplikací
- **COMPOSER** - správce balíků a závislosti pro PHP aplikace
- **BOWER** - správce frontend balíčků

Důležité je vytváření dobrých vztahů s dodavateli a zároveň je třeba také sledovat postavení konkurence, vývoj technologických trendů, možnosti nabídky jiných dodavatelů, ceny. Nedílnou součástí je získávání povědomí o aktuální situaci na trhu technologických – absolvovat školení, vzdělávací semináře, navštěvovat technologické veletrhy, kde se prezentují nové technologie jak ve smyslu hardwaru, tak i softwaru.

Výše uvedené technologické faktory do značné míry ovlivňují podnikatelské aktivity firmy. Jejich nesprávným nebo částečným využíváním nebo dokonce nevyužíváním by firma ztrácela před konkurencí a mohla by se tak dostat do problémů. V aktuálním prostředí při využívání novodobých moderních technologií je nutné je nejenom mít v povědomí, ale především je efektivně a účinně využívat při vývoji systémů a tech. zařízení v reakci na změnu požadavků zákazníků při současném využívání moderních technologických prvků pro bezproblémový provoz čerpací stanice, který usnadňuje její řízení – např. vzdálený přístup do systému přes mobilní zařízení. Uvedené technologie je potřeba správně využít

a dokázat z nich vytěžit maximum, aby byla zařízení bezporuchová, upgradovatelná a updatovaná, s možností vzdáleného přístupu, rychlé a dlouhotrvající údržby nebo opravy. Je třeba sledovat nejnovější verze těchto technologií a být obezřetný pro případ kyberútoku.

### **3.3.6 Ekologické**

Hlavní činností firmy je vývoj a implementace hardwaru a softwaru podporující činnosti čerpacích stanic. Vzhledem k povaze činností, není firma nijak omezena ekologickými faktory. Ke střetu možného omezení vlivu na životní prostředí dochází až u zákazníků – při provozu čerpacích stanic. Nejzávažnější případ ohrožení životního prostředí nastane v případě úniku pohonných hmot na čerpací stanici do volné přírody. Proti událostem tohoto typu nabízí firma MONTI SYSTEMS řešení v podobě technologických prvků zabráňující únikům paliva mimo určené zádržné systémy. V nabídce firmy jsou i měřicí zařízení, která jsou schopna nahlásit únik paliva.

Dalším téměř zanedbatelným krokem v přístupu k ochraně životního prostředí lze jmenovat vývoj nejnovější generace systému M Control, který je koncipovaný jako internetová služba. Není tedy nutné servisních výjezdů na pracoviště čerpací stanice a fyzické instalace systému, ke kterému lze nově přistupovat přes webové rozhraní.

Pozitivní tlak na zákazníka vzniká u těch ekologických faktorů, především když dochází z zachycení úniku pohonných hmot, popřípadě k zajištění bezpečnosti proti požáru. Tyto faktory byly již dříve vytvořeny vývojem takových technologických částí čerpacích stanic, které zajišťují ochranu životního prostředí například před únikem pohonných hmot. Dalším přínosem je způsob šetrné likvidace obalových materiálů.

#### ***Závěr analýzy obecného prostředí***

Z analýzy obecného prostředí pro firmu kladně vyplývá zajištění spolupráce se střední a vysokou školou, dále také možnost vytvoření pracovních pozic. Velmi dobře se firma orientuje i v legislativní oblasti i v technologickém zázemí čerpacích stanic a jejich okolí, díky dlouhodobému působení na tomto trhu. Negativní složkou zjištěnou po provedení této analýzy je především nedostatek zaměstnanců, kteří by se mohli zabývat specifickou částí vývoje. Jistým rizikem mohou být změny ve státním sektoru.

### 3.4 ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY MONTI SYSTEMS, S.R.O.

#### 3.4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

##### *Zákazníci firmy*

Společnost MONTI SYSTEMS, s.r.o. působí na trhu čerpacích stanic pohonných hmot, petrochemie, menších a středních průmyslových provozů. Je jedinou společností na trhu, která nabízí *komplexní systém* přímo pro řízení provozu čerpací stanice či jiných technologických celků a jejich centrál. Od ostatních firem se odlišuje tím, že používá nejmodernější technologie, neustále inovuje a vyvíjí nová řešení řídicího systému, klade důraz na odbornost, a poskytuje vysokou úroveň služeb přímo na míru zákazníkovi a hlavně nabízí komplexní řešení pro provoz, což žádná jiná firma v Česku i zahraničí nenabízí – *jde o sjednocení všech prvků a částí čerpací stanice do jednoho celku, který se ovládá jedním společným informačním systémem*. Jednou z konkurenčních výhod společnosti je tedy holistický přístup k řízení provozu a obsluze čerpacích stanic.

Po dobu existence si společnost MONTI SYSTEMS, s. r. o. vybudovala značné jméno na území České a Slovenské republiky. V dnešní době mezi její největší zákazníky patří ČEPRO, a.s. a jejich síť stanic EuroOil, KM-PRONA a.s., Benzina, Slovnaft, Nikey s.r.o. V roce 2016 začala spolupracovat s významným zákazníkem O<sub>2</sub> Czech Republic, a.s., pro kterého vyvíjí podnikový software. Samozřejmostí je potřeba neustále vymýšlet nová řešení, aby bylo uspokojeno přání zákazníka a udržela se dlouhodobá spolupráce.

Vyjednávací síla zákazníků je na vysoké úrovni. Zákazníci jsou majitelé sítí čerpacích stanic, nikoliv však jejich nájemníci. Ti využívají zařízení, které na čerpací stanici zajistí majitelé – zákazníci firmy MONTI SYSTEMS. Firma s těmito zákazníky jedná, přičemž rozhodnutí o koupi nebo nájmu řešení firmy MONTI SYSTEMS na svých stanicích záleží na generálním vedením sítí čerpacích stanic.

Při jednání může dojít k dohodě, popřípadě se musí provést úpravy v dohodě tak, aby byly naplněny požadavky obou stran. Následuje proces dodání a instalace na čerpací stanici. Konečná cena je stanovena individuálně dle potřeb zákazníka a počtu modulů a hardwarových prvků, které si zakoupí nebo pronajme. Zákazníci vždy implementují řešení na celou síť čerpacích stanic, aby byla zajištěna jejich komplexní ucelená správa.

V souhrnu vyjednávací síly zákazníků lze říci, že velmi záleží na zákazníkovi, se kterým se jedná. Někteří mají větší vyjednávací sílu než jiný a záleží i na vzájemné závislosti zákazník vs. MONTI SYSTEMS a MONTI SYSTEMS vs. jejich zákazník. Firma si interně rozdělila vyjednávací síly zákazníků do několika kategorií a to zejména podle počtu čerpacích stanic v jejich síti. Zákazníci první kategorie mají vyšší vyjednávací sílu. Ve druhé kategorii jsou vyjednávací síly zákazníků i firmy vyrovnané a v poslední kategorii, kam patří majitelé čerpacích stanic v řádu jednotek stanic jsou vyjednávací síly mírně vyšší na straně firmy.

### ***Dodavatelé firmy***

Firma MONTI SYSTEMS vytvořila vlastní omezený vývojový tým, který v tomto postupném vývoji pracoval vždy v kooperaci s externími dodavateli. Tato spolupráce probíhala tak, že vývojový tým na základě podrobného průzkumu stávajícího i potenciálního odbytového trhu a v daném čase aktuálních či na trhu dostupných technologií vždy definoval potřebné požadavky na zařízení. Na základě požadavků vývoj a výroba zařízení probíhala u externích dodavatelů.

Firma spolupracuje s dodavateli především na hardwarové části M Controlleru a také na jeho softwarové části – uživatelské aplikaci a centrální databázi. Vzhledem k značné závislosti na dodavatelích, se bude firma snažit zajistit vývoj hardwaru vlastními zdroji. Dodavatelé musí zajistit dodání technologických prvků (hardwarové části a části softwaru) pro centrální měřicí jednotku a kapacitní sondu.

Vyjednávací síla dodavatelů je na vysoké úrovni. To je dáno především proto, že MONTI SYSTEMS je na dodavatelích do značné míry závislá. Z tohoto důvodu je nutné v blízké budoucnosti odstranit tuto závislost vývojem vlastních produktů plně ve vlastní režii, které jsou firmě aktuálně dodávány.

### ***Konkurence firmy***

MONTI SYSTEMS, s.r.o. nemá v Česku ani v zahraničí přímého konkurenta. Avšak na trhu s čerpacími stanicemi se nachází konkurenti, kteří jsou schopni zajistit určité části systému, který firma nabízí. Žádný z nepřímých konkurentů však nenabízí tak ucelený systém jako MONTI SYSTEMS. Řešení společnosti se skládá z hardwarové a softwarové části. Vstupní částí do Monti Controlleru jsou měřicí sondy, které zajišťují kontinuální měření, dále

do controlleru vstupují elektronické zabezpečovací a protipožární systémy (EVS a EPS), čidla technologických kontrolních systémů a data ze stojanů čerpacích stanic. Tyto části jsou propojeny softwarem, který využívají manažeři čerpacích stanic ke sledování chodu a zajištění správy a vzdáleným dohledem nad čerpací stanicí.

Konkurenti jsou tedy společnosti, které dokáží zajistit některou z částí Monti Controlleru. Značná konkurence je v hardwarové části systému s EVS a EPS. Typicky se jedná o zabezpečovací systémy, alarmy, kamerové systémy a protipožární systémy. Na trhu s těmito výrobky a produkty je velký počet firem, avšak tyto firmy nejsou schopny zajistit další části systému.

Další konkurence firmy je v oblasti výroby sond pro část kontinuálního měření. Existují společnosti, které vyrábí měřicí sondy, ale žádná z firem nenabízí takové řešení, které dokáže zajistit tak přesné měření výše hladiny pohonných hmot v podzemní nádrži s pohonnými hmotami, jako sondy, jež využívá MONTI SYSTEMS.

Nepřímým konkurentem jsou pak výrobci a dodavatelé pokladního systému. Ty jsou nejčastěji využívány pro evidenci suchého zboží na čerpací stanici. Dokáží evidovat i mokré zboží – PHM, avšak nejsou propojeny s měřicími zařízeními. Firma MONTI SYSTEMS se zaměřuje výlučně na části čerpací stanice, které se týkají pohonných hmot. Nebere proto v potaz části, u kterých je zapotřebí pokladního systému, proto se jedná o nepřímou konkurenci.

MONTI SYSTEMS se zabývá vývojem softwaru již 15 let, a tak je již natolik přizpůsobený potřebám zákazníka, že je pro konkurenci velmi obtížné rychle reagovat na zákaznické požadavky. Obor čerpacích stanic je velmi specifický a vyžaduje detailní znalost v oboru, kterou si společnost buduje již od konce 90. let.

### ***Rivalita firem na trhu***

Vzhledem k malému počtu konkurentů, respektive žádnému počtu přímých konkurentů, na trhu informačních systémů pro čerpací stanice, které jsou integrovány jako celek, je rivalita firem na tomto trhu omezena na minimum.

### ***Substituty***

Substitut v odvětví čerpacích stanic a jejich používaných technologií je ve formě využití služeb jiné společnosti, která nabízí podobná řešení ať se jedná o informační systémy

nebo technologické části čerpacích stanic. Některé části systému lze nahradit tabulkovým editorem obsaženým v některém z kancelářských aplikací. Tento způsob evidence je zastaralý a časově náročný.

Substituty lze blíže poznat v pohledu na softwarovou část řešení MONTI SYSTEMS. Systém M Control se skládá z několika částí, které pokrývají určité oblasti (podle potřeby zákazníka). Části systému, ke kterým existuje substitut jsou Inventory management, Servis stanic, Controlling a Back office (pozn. všechny moduly jsou popsány v kapitole Marketingový mix 4P). Pro Inventory management existuje substitut v podobě pokladního systému, který dokáže sledovat stav zboží a skladu suchého i mokrého zboží. Modul Servis stanic lze substituovat využitím systému SAP, který je však dražší při jeho implementaci a následující customizaci (přizpůsobení na míru) softwaru. Také lze využívat tabulkové procesory nebo manuální způsob oznámení servisních událostí například telefonicky. Moduly Controlling a Back office lze opět nahradit využitím tabulkového procesoru s následnou manuální editací a předáváním.

#### ***Závěr analýzy oborového prostředí***

Po provedení Porterovy analýzy byl zjištěn malý počet přímých konkurentů, existence nepřímých konkurentů v určitých oblastech nabízeného řešení, dále existence substitutů ve velmi zastaralé formě, příznivá míra rivality na trhu, částečná závislost na dodavatelích a značná vyjednávací síla zákazníků.

### **3.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ 7S VE FIRMĚ MONTI SYSTEMS, S.R.O.**

#### ***Strategie***

Strategie MONTI SYSTEMS se skládá z hlavního cíle, pro jehož dosažení musí být splněny dílčí cíle z následujících pěti klíčových oblastí – poskytované technologie, infrastruktura, lidské zdroje, marketing a ekonomická oblast. Strategie je stanovena na období pěti následujících let (od roku 2016 do roku 2021). Základní představou pro dosažení níže uvedeného hlavního cíle je koordinovaná činnost všech pracovníků firmy s dostatečnou kvalifikací, efektivního využívání nebo obstarání a následného využívání dostupných zdrojů, s přihlédnutím k vynakládání nejnižších možných nákladů na splnění dílčích cílů z pěti klíčových oblastí respektive požadovaných budoucích stavů, kterých firma chce dosáhnout.

Hlavní cíl:

*„Zlepšení postavení společnosti na trhu a postupné získání nových zákazníků jak v ČR, tak v zahraničí (zvýšení odbytu) prostřednictvím instalace softwaru či hardwaru.“*

Seznam požadovaných budoucích stavů:

#### **V oblasti technologií**

- 6. generace systému M CONTROL
- investice do moderních IT technologií
- zvyšování kvality a rychlosti poskytovaných služeb

#### **V oblasti infrastruktury**

- v období 2 let získat novou síť čerpacích stanic v ČR
- v období 4 let získat novou síť čerpacích stanic v zahraničí
- rozvoj spolupráce s vysokými školami a dalšími vědeckovýzkumnými subjekty

#### **V oblasti lidských zdrojů**

- vybudování vlastního vývojářského týmu společnosti (s důrazem na zastupitelnost při prováděných úkolech a všestrannost a týmového ducha)
- neustálé vzdělávání pracovníků
- kvalitní pracovní prostředí (s možností home office)
- rozšíření sítě spolupracujících partnerů

#### **V oblasti marketingu**

- udržení si své pozice na trhu
- upevňování odběratelských vztahů
- zvýšení diverzifikace (zaměření na další segmenty trhu)
- zvýšení portfolia dlouhodobě spolupracujících klientů (důraz na dlouhodobé zakázky)

#### **V ekonomické oblasti**



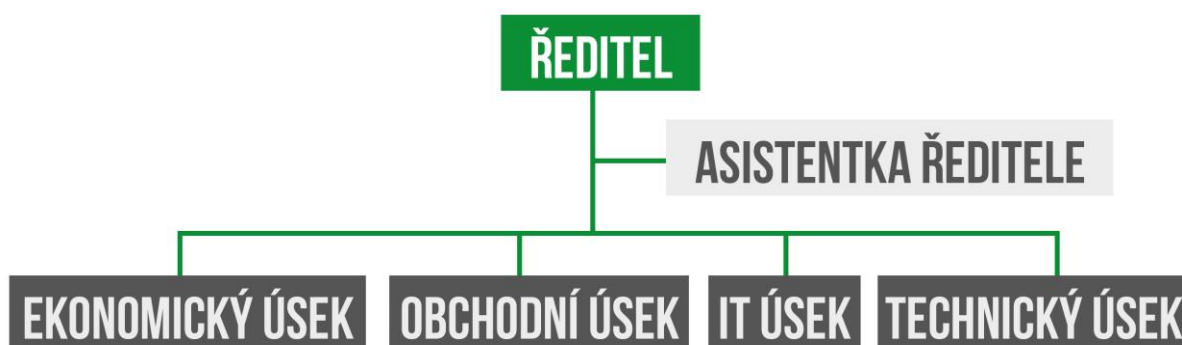
- nárůst tržního podílu na trhu čerpacích stanic v ČR ze současných 7 % na 13% do konce roku 2021

### Struktura

Společnost MONTI SYSTEMS se skládá se z několika úseků, kterým je nadřazen jediný řídicí prvek – ředitel. Úseky ve společnosti jsou následující: *ekonomický úsek*, který řídí tok financí v podniku, *obchodní úsek*, který obstarává prodejní činnost a komunikaci se zákazníky, *úsek IT*, v němž probíhá vývoj, testování a implementace hardwarové a softwarové podpory řízení obsluhy čerpacích stanic a *technický úsek*, jehož pracovníci poskytují instalaci, údržbu a profylaxi čerpacím stanicím. Řídícím prvkem je ředitel – jednatel společnosti, který stanovuje strategii podniku, nutné cíle pro její dosažení, dílčí funkce na úrovni nabízeného řešení pro čerpací stanice. Deleguje práci celému týmu, poskytuje motivaci a sleduje plnění zadaných úkolů. Plánuje a přiděluje zdroje na projekt a konkrétní procesy.

Organizační struktura společnosti MONTI SYSTEMS je vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců tvořena *liniově-štabní* strukturou. Zaměstnanci jednotlivých úseků plní úkoly zadané ředitelem. Při řešení zadaných úkolů disponují určitou volností. Často dochází ke spolupráci mezi úseky.

Jako štabní útvar vystupuje v hierarchii společnosti asistentka ředitele, která plní podpůrnou funkci řediteli i ostatním úsekům v podobě zajišťování administrativních činností a poskytování informací z účetnictví.



Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti MONTI SYSTEMS, s.r.o.

Tato konkrétní formální organizační struktura je v některých případech kombinována s tzv. „projektovým řízením“, kdy pracovník určený jako vedoucí projektu odpovídá

za průběh jím svěřeného projektu jako celku. Vedoucí projektu si následně zajišťuje činnosti u pracovníků jednotlivých úseků především pro výkon specializovaných činností, které jsou součástí průběhu a směřují k úspěšnému dokončení aktuálních projektů - zakázek.

### ***Systémy***

Firma sídlí v budově podnikatelského inkubátoru, kde má vyčleněno několikero kanceláří umístěných naproti a vedle sebe v jedné části objektu. To zajišťuje rychlý tok informací především osobní cestou bez využití komunikačních prostředků, kterou využívají především ředitel, asistentka, ekonomický a obchodní úsek.

Programátoři (spolu s ředitelem jakožto tvůrcem nápadů a strategie) využívají online komunikační prostředek *Trello*, který umožňuje vzdálenou komunikaci, zadávání úkolů, stanovení odpovědnosti i zjištění stavu plnění úkolů mezi programátory v Třebíči i Brně a mezi jednatelem bez nutnosti fyzické přítomnosti konkrétních osob. Pro plánování a zjištění pracovní náplně osob firma využívá kalendář Google.

### ***Sdílené hodnoty***

Mezi hlavní sdílené hodnoty ve firmě MONTI SYSTEMS patří zejména společná snaha o dosažení stanového podnikového cíle. Sdílené hodnoty se prohlubovaly postupem času již od založení firmy a vykryštovaly až do současné podoby, kdy v podniku panují velmi kladné vztahy na pracovišti i mimo něj až téměř na rodinné úrovni. Lze říci, že ve společnosti se ctí hodnoty loajálnosti, respektu, přátelství, úcty i vzájemné spolupráce při společném dosahování cílů a pocit sounáležitosti. Výměnou za to mají pracovníci určitou volnost při řešení úkolů.

### ***Schopnosti***

Velkou konkurenční výhodou MONTI SYSTEMS je dlouhodobá znalost odvětví – na trhu již od roku 1997. Firma si zakládá na dlouhodobé spolupráci se zaměstnanci a budování dlouhodobých kladných vztahů. Díky těmto faktorům existuje výborná znalost prostředí a schopností, které je třeba v tomto odvětví uplatnit. Již nabyté schopnosti a dovednosti zaměstnanců a vedení jsou dále systematicky rozvíjeny dle potřeb a požadavků trhu.

Rozvoj lidských zdrojů respektive jejich schopností a dovedností je jednou z klíčových oblastí, na kterou se společnost cíleně zaměřuje. Hlavním úkolem rozvoje

zaměstnanců je sladit cíle společnosti s lidským potenciálem. Společnost chce být i nadále dynamickou, rozvíjející se a produktivní, a obstát v konkurenčním prostředí českých, ale i zahraničních firem. Z těchto důvodů je nezbytné sledovat vývoj a trendy trhu, znát postavení společnosti na trhu, monitorovat činnosti konkurence a neustále vzdělávat a motivovat zaměstnance. Společnost se věnuje rozvoji lidských zdrojů dlouhodobě a systematicky. Všichni zaměstnanci jsou neustále vzdělávání v jazykových dovednostech minimálně jednoho světového jazyka.

V oblasti systému rozvoje lidských zdrojů firma využívá tzv. koncepci učení se v organizaci, a často tak dochází ke sdílení znalostí a zkušeností v rámci firmy mezi pracovníky navzájem. Někdy je zaměstnancům umožněno navštívit školení, ale až na výjimky pouze ty odborné a nejvíce důležité. Nejčastěji dochází ve firmě poučení z vlastních chyb.

Vzhledem k tomu, že je zaměstnancům ve firmě poskytována velká volnost při řešení jejich úkolů a zaměstnanci jsou na základě úspěšnosti řešení stanovených úkolů hodnoceni, jsou tak dostatečně motivováni k vlastnímu sebevzdělávání a dalšímu prohlubování svých znalostí. Využívají k tomu zejména článků v odborných časopisech, na specializovaných internetových stránkách nebo procházení odborných diskusních fór z dané problematiky. Zároveň se účastní školení pořádanými výrobcí zařízení, které firma využívá při instalacích kamerových a zabezpečovacích systémů.

V případě, že zaměstnanec zjistí potřebu zúčastnit se konkrétního hrazeného školení nebo vzdělávacího kurzu nezbytného pro výkon svých pracovních úkolů, vznesе žádost k řediteli organizace, který na základě posouzení nezbytnosti školení a jeho cenových podmínek rozhodne o tom, zda se zaměstnanec daného školení zúčastní. Ředitel zároveň v některých případech sám navrhuje zaměstnancům konkrétní typy školení, kterých by se mohli zúčastnit pro prohloubení svých znalostí.

Každý nový zaměstnanec firmy prochází úvodním vstupním školením, při kterém mu vysvětlen předmět činnosti firmy, je seznámen s vnitřními firemními předpisy, organizační strukturou a celkovým chodem organizace. Zároveň jsou mu rovněž představeny technologie, které firma využívá a další procesy a prvky nutné pro jeho pracovní činnost.

Všichni zaměstnanci rovněž pravidelně každé dva roky prochází bezpečnostním školením zahrnujícím školení BOZP, školení požární ochrany, první pomoci a přezkoušení řidičů.

### ***Styl řízení***

Styl řízení se v tomto konkrétním podniku odvíjí od nastavené firemní kultury. Lze hovořit o prolnutí autoritativního, demokratického i uvolněného stylu řízení. Pracovníci v jednotlivých úsecích jsou řízeni uvolněným stylem, avšak vždy existují pokyny ze směru vedení, které musí ctít a dodržet. S vedením společnosti také probíhají časté porady, kde každý ze zaměstnanců může uvést svůj názor na danou problematiku. Vedení názor zpracuje a bere v potaz. Všechna konečná rozhodnutí jsou však plně v kompetenci majitele firmy.

### ***Spolupracovníci***

V společnosti MONTI SYSTEMS je v současné době (do konce roku 2016) zaměstnáno 10 zaměstnanců na stálý pracovní poměr. Ve společnosti existují velmi kladné interpersonální vztahy. Z deseti zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je jedna zaměstnankyně na mateřské dovolené. Pracovní úvazek dalších dvou zaměstnanců je na dohodu o provedení práce. Z toho jeden úvazek je dlouhodobý, druhý pouze na kratší časový úsek.

Při předpokládaném dalším rozvoji firmy je uvažováno nezbytné doplnění pracovního týmu o další 2 pracovní místa a to na pozici PHP programátor. V případě úspěšné stabilní pozice na trhu, se v době udržitelnosti počítá s dalším růstem počtu pracovníků – např. pracovník pro analytickou podporu, vyhodnocení a návrhů využití PPN a taky pro technickou podporu systému.

Tabulka 3 - Struktura zaměstnanců MONTI SYSTEMS v roce 2016

Pracovní pozice	Počet
Ředitel	1
Finanční ředitel	1
Asistentka ředitele	1
Fakturantka	1
Marketing manažer	2
Administrátor systémů	1
Servisní technik	3
Celkem zaměstnanců	10

Tabulka 4 - Vývoj počtu zaměstnanců MONTI SYSTEMS na HPP ke konci uvedeného roku

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013-2015	2016
Počet zam.	14	12	8	9	7	6	8	7	8	9	10

### ***Závěr analýzy interních faktorů***

Závěrem po provedení analýzy 7S lze kladně hodnotit jasně stanovenou strategii, organizační strukturu se stanovenými odpovědnostmi a pravomocemi spolu s částečně uvolněným řízením a dlouhodobou spoluprací se stávajícími zaměstnanci. Malým nedostatkem je opomenutí explicitně termínovaného hlavního cíle. Do budoucna je nutné zapracovat na marketingové oblasti pro zajištění lepšího povědomí u stávajících zákazníků i těch potenciálních jak v tuzemsku tak na zahraničních trzích.

### **3.5.1 SWOT analýza**

Z provedených analýz obecného, oborového i interního prostředí podniku byla sestavena následující matice SWOT s objevenými silnými a slabými stránkami a s příležitostmi a hrozbami.

*Tabulka 5 - SWOT matice silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb firmy MONTI SYSTEMS*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoký počet stabilních obchodních partnerů společnosti, dlouhodobé zákaznické vazby</li> <li>• Dokonalá znalost podnikatelského prostředí</li> <li>• Významné referenční zakázky</li> <li>• Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, stabilní tým</li> <li>• Vysoké pracovní nasazení</li> <li>• Využívání nejmodernějších technologií pro vývoj aplikací</li> <li>• Přehled o aktuálních trendech ve vývoji</li> <li>• Unikátní know-how a inovační potenciál</li> <li>• Kladné interpersonální (přímo rodinné) vztahy</li> <li>• Neexistuje přímá konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personálně poddimenzovaný tým</li> <li>• Geografické umístění společnosti (horší dostupnost na čerpací stanice zákazníků)</li> <li>• Nezastupitelnost vedení společnosti</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárůst produktového portfolia = noví zákazníci</li> <li>• Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými organizacemi</li> <li>• Požadavek stávajících zákazníků pro rozšíření o další moduly</li> <li>• Dotační podpora pro vývoj 6. Generace systému M CONTROL</li> <li>• Ochrana životního prostředí – pozitivní tlak na zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek kvalitních a kvalifikovaných potenciálních zaměstnanců</li> <li>• Finanční a časová náročnost rozšíření týmu zaměstnanců – náklady na zaškolení, učení se v organizaci apod.</li> <li>• Fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Růst mzdových nákladů</li> <li>• Legislativní změny</li> <li>• Ztráta zájmu o aktuální pohonné typy paliv v dlouhodobém časovém horizontu</li> <li>• Závislost na dodavatelích</li> </ul>

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

V rámci části diplomové práce věnující se vlastním návrhům a řešení se zaměřím na vytvoření *návrhu marketingové strategie pro vstup na nový zahraniční trh*. Vstup bude podpořen silnými stránkami podniku, které vyplývají z předchozí analytické části. Jedná se zejména o konkurenční výhodu v podobě komplexního produktu, který firma MONTI SYSTEMS nabízí a také dlouhodobě získávanými zkušenostmi na trhu se zařízeními pro provoz čerpací stanice pohonných hmot. Z provedené analytické části budou využity příležitosti a nesmí být opomenuty i možná rizika a hrozby. Ty budou při vstupu na nový trh analyzovány a sledovány včetně možných opatření ke snížení hodnoty rizik. Z analytické části také budou čerpány zjištěné poznatky, kterých bude využito v návrhové části.

Strategickým cílem podniku je zlepšení postavení společnosti na trhu a postupné získání nových zákazníků v České republice i v zahraničí do roku 2021. Toho bude chtít dosáhnout soustavou dalších dílčích cílů, přičemž jedním z uvedených dílčích cílů podniku je právě získat novou síť čerpacích stanic v zahraničí do čtyř let v podobě nových zákazníků, kam bude instalováno řešení MONTI. Na tento cíl se chci blíže zaměřit.

Je proto potřeba stanovit činnosti, jak tohoto cíle dosáhnout a také metriky, podle kterých bude možné zkontrolovat, zda se dosahování tohoto cíle děje dle předpokladů, respektive zda byl cíl na konci stanovené doby dosažen či nikoli. K tomu je třeba stanovit odpovědné osoby, které budou plnit jednotlivé úkoly. Toto slouží i jako důležitá zpětná vazba pro všechny zúčastněné osoby v tomto projektu.

Důvody, které vedou k rozšíření firmy na nový geografický trh jsou následující:

- zvýšení segmentace zákazníků podniku,
- zvýšení stability podniku,
- zlepšení diverzifikace navázáním spolupráce s novými zákazníky,
- snížení závislosti na klíčových zákaznících,
- poznání nových trhů,
- splnit nové výzvy,
- rozšíření know-how,
- aplikace nově nabytých znalostí a zkušeností ze zahraniční na tuzemský trh,
- zvýšit zisk podniku.

Pro vstup na nový trh provádět bude využito silných stránek společnosti a také příležitostí zjištěných z předchozí analýzy. Ze silných stránek se jedná zejména o dokonalou znalost odvětví získanou dlouhodobým působením na trhu, kvalifikované zaměstnance, kteří využívají nejmodernější technologie pro vývoj aplikačních částí produktu a také bude využito komplexnosti řešení, které je nabízeno zákazníkům. Příležitostí, které by bylo vhodné využít je spolupráce s vysokými školami pro zajištění vlastní výroby sond, čímž se sníží závislost na dodavatelích. Dále je možné na zákazníky vytvářet pozitivní tlak díky ekologickým faktorům při používání produktu, které chrání životní prostředí.

Problémy související s expanzí do zahraničí jsou především v překonávání jazykové bariéry, navázání kontaktů se zákazníky, diskuze se zákazníky, poznávání nového trhu, školení pracovníků v zahraničí, výdaje na cestování i problémy ze strany zahraničního státu. Tam patří zejména znalost místního prostředí a problematiky odvětví podnikání v daném státě. Firma MONTI vyrábí vyhrazené zařízení (zařízení pro použití ve výbušném prostředí). S těmito zařízeními existují problémy se splněním certifikací, místních předpisů, legislativy, musí být splněny určité podmínky, které vyžaduje zahraniční stát. Dále je třeba mít splněny certifikace ATEX do „exového“ (výbušného) prostředí, které slouží ke stanovení základních požadavků na bezpečnosti, sjednocení značení a použití zařízení, která je uplatnitelná v zemích Evropské unie a další množství států mimo EU. Některé státy však vyžadují svoji vlastní certifikaci. Výhodou je, že v obchodních blocích se navzájem certifikace uznávají – např. již zmíněná certifikace ATEX je uznávána jak v zemích Evropské unie, tak i ve Spojených státech Amerických i v Austrálii. V některých zemích je však používáno jiných rozměrů a měrných veličin (např. couly, palce, centimetry a další). V určitých rozvojových zemích, jako je například Afghánistán je situace s držením certifikátů uvolněnější, popřípadě existuje certifikace tvořena vlastní legislativou státu nebo je uznávána certifikace ATEX. Tyto položky je možno zahrnout i do rizik (KAPITOLA XY – KŘÍŽOVÝ ODKAZ), které by měly být analyzovány včetně navržení opatření.

Úspěšnou expanzí na nový trh dojde k rozvoji podniku, získání důležitých kontaktů, nových zákazníků, know-how, , poznáním nových trhů, upevnění stability podniku a dojde i ke zvýšení obrátu a zisku. Také se zvýší konkurenceschopnost podniku a firma jako celek získá znalosti a zkušenosti, které bude moci využít při dalším strategickém rozvoji jak na tuzemském trhu, tak i v zahraničí.



## 4.1 PRŮZKUM UVAŽOVANÉHO TRHU

V následující kapitole je uveden průzkum uvažovaného trhu a jeho výsledky. Průzkum je tvořen položením otázek, na které hledám odpovědi. Tato kapitola souvisí s návrhovou částí, respektive s vytvořením optimální marketingové strategie pro expanzi na zahraniční trh po zodpovězení níže položených otázek. Průzkum tedy hledá odpovědi na následující otázky:

- Na jaký geografický trh se zaměřit a proč?
- Jaká je velikost na tomto trhu s čerpacími stanicemi?
- Kdo je konkurence na tomto trhu a proč?
- Co musíme zvládnout pro vstup na tento trh?
- Co je zásadním problémem, který musíme překonat?
- Co nás to bude stát?

### 4.1.1 Odpověď na otázky z průzkumu trhu

#### *Na jaký geografický trh se zaměřit a proč?*

Zaměření na určitý geografický trh závisí na několika faktorech, podmínkách a kritériích. Je nutno dodat, faktory jsou individuální pro každou firmu i odvětví a níže uvedené důvody jsou vnímány z pohledu firmy MONTI SYSTEMS s.r.o. a brány v potaz jako důležité pro rozhodování o zahraniční expanzi. Tyto faktory je možné rozdělit do třech úrovní dle závažnosti pro rozhodování a následků s tím spojených – primární, sekundární, terciální. Primární úroveň obsahuje ty faktory, které jsou nejvíce zásadní, závažné a důležité. Jejich špatným vyhodnocením a realizací by mohlo dojít ke kritickému stavu v podniku a mohlo by dojít k narušení jeho stability. Jedná se např. o velikost trhu a způsob penetrace trhu včetně získání určité velikosti tržního podílu. Sekundární faktory jsou takové, které pro rozhodování důležité a jsou navázány na primární faktory – např. jazyková bariéra. Terciální faktory neovlivní zásadním způsobem podnik.

Hlavní kritérium rozhodování je podle *vlastností a charakteristik konkrétního trhu*, jakou *velikost finančních prostředků* může firma vynaložit a také v jaké *životní fázi podniku* a v jakém *stádiu rozvoje* (jak na domácím, tak i zahraničním trhu) firma je. Důležité je i navázání kontaktu se správným manažerem ve firmě potenciálního zákazníka.

Proto přichází v úvahu některé země Evropské unie a to zejména díky možnosti volného přístupu a obchodu. Na těchto trzích (v zemích EU) je sice snadná dostupnost,

ale na druhou stranu trh, respektive způsob podnikání, je konzervativní. A to především kvůli vlivu kulturních zvyklostí. Např. na trhu v *Německu* nebo *Rakousku* je těžké v současné době přesvědčit potenciální zákazníky o změně svých současných hardwarových i softwarových prvků na čerpací stanici, protože se řídí heslem: „Pokud vše stále bez problému funguje, to není potřeba rušit, zlepšovat nebo měnit.“ V *Německu* jsou čerpací stanice rozděleny podobně jako u nás, přičemž objektem zájmu firmy MONTI jsou čerpací stanice veřejné. Na *Slovinsku* a v *Chorvatsku* jsou ceny pohonných hmot regulovány státem, přičemž je zapotřebí dodržovat stanovenou cenu řízenou státem.

Oproti tomu například v *Egyptě* jsou čerpací stanice státní organizace, čili neexistují soukromé čerpací stanice. V *Afghánistánu* jsou čerpací stanice zastaralé, přinejlepším ve stádiu rozvoje. Se všemi těmito omezeními je nutno počítat při uvažování o konkrétním zahraničním trhu pro expanzi.

### ***Jaká je velikost na tomto trhu s čerpacími stanicemi?***

Stěžejním prvkem pro zjištění velikosti trhu je mít dostatek informací. V určitých zemích je možné informace získat snáze, v některých hůře. Informace lze získat dvojím způsobem – buď vlastním vyhledáváním nebo je zapotřebí informace získat od třetí osoby. Touto osobou musí být někdo, kdo se na daném trhu orientuje, trh dobře zná a je schopen poskytnout důležité informace o trhu a kdo na něm působí.

V zemích Evropské unie je získání informací o velikosti trhu, podílu na trhu jednotlivých značek apod. snadné. Oproti tomu například v *Egyptě* nebo *Afghánistánu* je nutné využít pomoci třetí osoby. V *Afghánistánu*, kde je získávání kvalitních informací obtížnější, firmě s navazováním kontaktů v současné době pomáhá externí „business development manager“ pro Blízký a Střední východ. Právě i díky němu jsou jednání se zákazníky v *Afghánistánu* nejdále ve srovnání s ostatními uvažovanými trhy v Evropě.

### ***Německo***

*Tabulka 6 - Počet čerpacích stanic začátkem každého roku na území Německa od roku 2008 [42]*

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet ČS	14902	14826	14785	14744	14723	14678	14622	14562	14531

*Tabulka 7 - Vývoj počtu čerpacích stanic u jednotlivých značek v Německu od roku 2008 [42]*

<b>Značka</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Aral	2275	2325	2407	2406	2391	2384	2381	2377	2354
Shell	2156	2162	2080	2071	2088	2077	2044	1985	1957
Esso	1150	1126	1106	1089	1077	1052	1019	1005	1000
Total	981	975	965	962	969	1007	1093	1109	1126
Avia	764	782	775	778	787	789	809	837	836
JET	725	721	733	743	753	765	779	792	805
Agip	651	504	460	437	437	428	435	444	447
Orlen	516	511	520	517	567	558	555	558	564
OMV	396	396	388	380	317	314	305	301	291
HEM-Tamoil	261	358	387	390	389	393	402	392	400
Westfalen	246	246	249	247	247	249	250	250	249
OIL!	200	195	193	195	198	196	215	221	221
Q1	125	131	157	165	166	174	176	182	185
Baywa	109	108	106	97	110	108	105	94	90
Calpam	54	55	56	56	57	56	56	57	57
Score	39	41	43	43	44	43	43	43	46
SVG	12	12	12	12	12	12	12	11	11
Freie(BFT)	1659	1647	1660	1785	1809	2251	2315	2337	2309
Ostatní	2140	2114	2076	1957	1918	1435	1278	1214	1228
<b>Celkem</b>	<b>14527</b>	<b>14447</b>	<b>14410</b>	<b>14367</b>	<b>14373</b>	<b>14328</b>	<b>14272</b>	<b>14209</b>	<b>14176</b>

### **Rakousko**

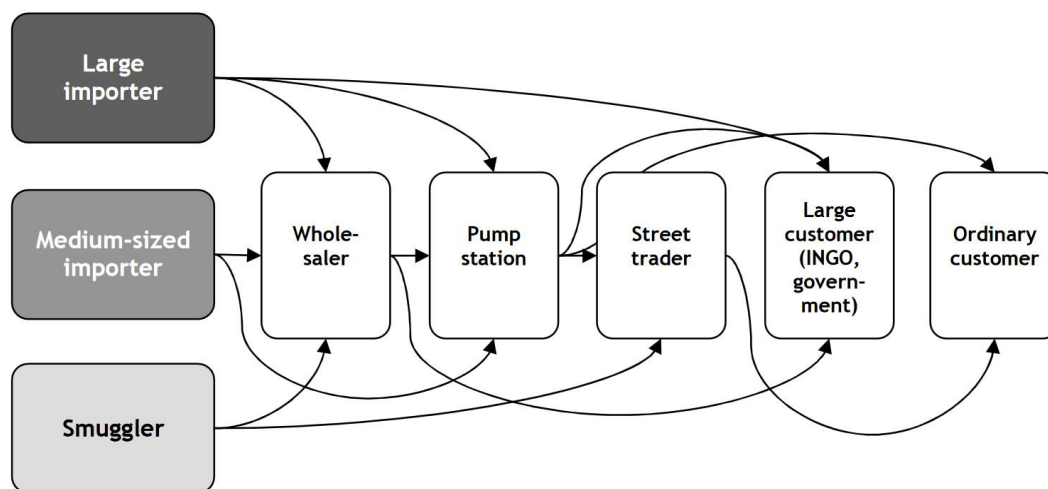
*Tabulka 8 - Vývoj počtu čerpacích stanic u jednotlivých značek v Rakousku od roku 2008 [43]*

<b>Značka</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Eni Gruppe	360	341	338	302	297	318	319	319	318
BP	463	430	419	397	374	319	294	284	280
Shell	284	273	270	271	255	261	260	257	257
OMV	401	339	306	261	231	217	211	207	208
JET	142	145	145	145	146	149	146	149	149
Avanti	146	106	128	146	129	128	132	141	140
MOL	13	29	29	23	21	19	11	-	-
Ostatní	993	1053	1021	1030	1062	1229	1249	1284	1318
<b>Celkem</b>	<b>2802</b>	<b>2716</b>	<b>2656</b>	<b>2575</b>	<b>2515</b>	<b>2640</b>	<b>2622</b>	<b>2641</b>	<b>2670</b>

## Afghánistán

Při snaze o vyhledání a sběru dat o velikosti trhu v Afghánistánu jsem narazil na problémy s dostupností dat. Neexistují žádné oficiální statistiky, státní nebo vědecké dokumenty, akademické práce eventuálně případové studie, které pomohou vyjasnit přesný počet značek (sítí) respektive nesít'ových čerpacích stanic. Z případové studie věnující se tématu trhu s pohonnými hmotami z roku 2005 [44] vyplývají následující informace. Čerpací stanice jsou soukromé nebo státní, které jsou následně pronajímány nebo prodávány. Celkově existujících čerpacích stanic v Afghánistánu (k roku 2005) bylo 166. Velká většina jsou pouze s jedním výdejním stojanem. Čerpacích stanic bylo v tu dobu méně než pouličních prodejců – překupníků nebo pašeráků pohonných hmot. Z jiného neoficiálního zdroje – globální databáze podniků Cybo – lze zjistit počet čerpacích stanic – respektive výdejen paliva, protože nelze provést dokonalou filtraci – ve velkých městech (Kábul – 73 čerpacích stanic, [45], Kandahár – 2 čerpací stanice [46], Herat – 16 čerpacích stanic [47] . S využitím dat z mapového portálu Google Maps lze najít 51 registrovaných čerpacích stanic v hlavním městě Afghánistánu – Kábulu [48].

Nevýhodou zjištěných informací a dat z případové studie z roku 2005 je jejich zastaralost. Současná skutečnost mohla dostat značných změn v průběhu let. Afghánistán je právě tou zemí, kde je zapotřebí mít osobu, která je schopna relevantní data pro rozhodování získat. Z případové studie jsem zjistil následující poznatky. Na trhu působí velcí a střední importéři a pašeráci pohonných hmot. Ti se dále dělí na velkoobchodníky, čerpací stanice, překupníky, státní odběratele a konečné zákazníky [44].



Obrázek 6 - Dodavatelský řetězec pohonných hmot v Afghánistánu, převzato z [44]



*Obrázek 7 - Čerpací stanice, Afghánistán [49]*

## ***Egypt***

Hledání dat o velikosti trhu s čerpacími stanicemi na území Egypta je velmi problematické. Neexistují oficiální databáze ani statistika o počtu čerpacích stanic. Neoficiální zdroj, kde lze najít určitou představu o velikosti trhu je egyptská obdoba Zlatých stránek. Nutno dodat, že se jedná o neoficiální zdroj, tudíž zjištěné informace se mohou značně lišit od aktuální skutečnosti. V těchto Zlatých stránkách lze vyfiltrovat kontakty dle kategorií pouze na čerpací stanice, přičemž se zde nachází na více než dva tisíce položek [50]. Dalším způsobem poznání trhu je možnost využít mapového portálu Google Maps [51]. S jeho pomocí jsem zjistil, že se na území Egypta nachází 117 čerpacích stanic uvedených v databázi Google Maps. Opět je třeba zmínit, že se nejedná o oficiální zdroj. V případě neexistujících oficiálních dat toto však může být dobrý způsob, udělat si aspoň velmi hrubý odhad o velikosti trhu.



Obrázek 8 - Zobrazení části čerpacích stanic v Egyptě na portálu Google Maps [51]

### Slovinsko

Při hledání dat o počtu čerpacích stanic ve Slovinské republice jsem narazil na problém dostupnosti dat. Nenašel jsem oficiální databázi nebo statistiku věnující se této problematice. Oficiální pramen vydaný v roce 2017 Statistickým úřadem Slovinské republiky, věnující se problematice automobilového průmyslu, uvádí, že je na Slovinsku „více než 450 čerpacích stanic dle nejnovějších dat“ [52]. Neoficiální zdroj Fuelo – portál poskytující aktuální data o čerpacích stanicích v Evropě, jejích nabízených službách včetně informací o cenách benzínu – uvádí, že v roce 2017 je na území Slovinska 503 čerpacích stanic. Z toho

315 čerpacích stanic značky Petrol, 106 značky OMV, 39 stanic společnosti MOL a zbylých 43 ostatních značek [53, 54].

### ***Chorvatsko***

Při hledání dat o počtu čerpacích stanic v Chorvatsku jsem měl stejný problém jako v případě Slovinska. Data nejsou dohledatelná na oficiálním webu statistického úřadu ani jiné oficiální vládní organizace. Proto jsem elektronickou poštou přímo kontaktoval příslušnou osobu na statistickém úřadě. Pan Janko Kraševac se ozval brzy zpět se zprávou, že data ohledně počtu čerpacích stanic neexistují [55]. Z jiných zdrojů jsem zjistil, že se na území Chorvatska nachází pět hlavních značek s čerpacími stanicemi: Petrol, Ina, Tifon, Crodux, Lukoil a ostatní menší nesíťové čerpací stanice. Z neoficiálního portálu Fuelo vyplývá, že značky Petrol, Ina a Tifon tvoří celkem 577 čerpacích stanic (411 Ina, 122 Petrol, 44 Tifon). O počtu zbylých čerpacích stanicích neexistují data, ale lze předpokládat, že pokud Crodux a Lukoil tvoří sítě, počet jejich čerpacích stanic bude v řádu desítek [56, 57].

### ***Kdo je konkurence na těchto trzích a proč?***

Konkurence se v prostředí petrochemie na nejvyšší úrovni dělí na dvě části trhu. První částí jsou sklady pohonných hmot včetně technologií, zařízení pro podzemní skladování, ale i pro nákladní cisterny pro dopravu PHM. Druhou část následně tvoří technologie pro čerpací stanice. Mezi vůdce v těchto jednotlivých částech se řadí dvě firmy – na trhu se skladováním pohonných hmot v Evropě se projevuje vliv globální firmy *OPW* (Ohio Pattern Work). V druhé části petrochemického trhu globálně působí *Tokheim*, který nabízí řešení v oblasti výstavby čerpacích stanic a podpůrných zařízení. Tyto globální firmy postupně odkupovaly a odkupují menší podniky. Například *OPQ* skoupila firmy jak v Německu, tak i v Austrálii. V době na začátku devadesátých let vzniklo spoustu výrobců stojanů pro výdej pohonných hmot, přičemž někteří byli odkoupeni globální firmou *Tokheim*, až nakonec vznikl velký globální podnikatelský subjekt.

Pro firmu *MONTI SYSTEMS* je naopak příležitostí, když dochází ke změnám ve vlastnické struktuře majitelů čerpacích stanic. Změnou vlastníků respektive vedení může vzniknout příležitost pro navázání spolupráce s novými zákazníky.

### ***Co musíme zvládnout pro vstup na tento trh?***

Při vstupu na trh je důležité poznat trh a na jaké je úrovni . Toho lze docílit buď na základě získaných informací nebo vlastním poznáváním činností na trhu. Po poznání trhu je třeba najít informace o potenciálních zákaznících, blíže je poznat a zjistit jejich požadavky. Následně je nutné na zjištěné požadavky reagovat, firma musí vědět, zda je schopna vyhovět požadavkům a pokud ano, pak vytvořit správnou nabídku. Pak následují jednání o dohodě. Jednání mohou probíhat na základě ceny nebo představení hodnoty pro zákazníka. Zákazníci jsou velmi nedůvěřiví a proto je nejobtížnější je přesvědčit o ceně, benefitech a schopnosti dodání zařízení a servisu, které mohou získat zakoupení řešení od firmy MONTI. Na základě zkušeností bylo zjištěno, že nejdůležitější pro rozhodnutí je pro zákazníka cena.

Při penetrování nového trhu jsou kroky ke vstupu individuální dle zákazníka a liší se podle povahy zákazníka – zda má zákazník zájem ze své vlastní iniciativy nebo ne. To je pro MONTI snazší z pohledu následných jednání a uzavírání obchodů. Opakem jsou situace, kdy firma zákazníky kontaktuje sama. V tomto případě (ale nejen v tomto) je zapotřebí firmu zákazníka analyzovat a vytipovat správnou osobu ve vedení, se kterou zahájit jednání. Tato osoba musí být dostatečně znalá problematiky provozu čerpacích stanic a petrochemického průmyslu obecně. Pokud tato osoba není rozhodovatel (angl. decision maker), musí mít dostatečný vliv na přesvědčení rozhodující osoby o využívání produktů MONTI.

Při prezentování řešení firmy MONTI se nejprve představí benefity využívání jednotlivých částí, jakou úsporu může zákazníkovi přinést používání těchto částí a to včetně ceny pro zákazníka. Následně se prezentuje, jak jednotlivé moduly fungují a co zákazník potřebuje k jejich implementaci a používání.

### ***Co je zásadním problémem, který musíme překonat?***

Se vstupem na nový zahraniční trh vzniká řada problémů, kterým firmy musí čelit. Problémy jsou pro každý trh nebo podnik individuální a liší se na základě velkého množství faktorů i úrovně složitosti řešení a závažnosti problémů. Některé z problémů byly popsány v předešlých odstavcích, přičemž následující text se věnuje zásadním problémům, které souvisejí s technologií pro řízení a provoz čerpacích stanic, nikoliv však s podstatou expanze firmy z hlediska požadavků na podnik. V případě rozvoje MONTI SYSTEMS na zahraniční trh vznikají zásadní problémy především v podmínkách upravujících použití zařízení



do výbušného prostředí a prostředí, v němž se manipuluje s hořlavými látkami respektive souhrnně s pohonnými hmotami. Z těchto důvodů je tedy nutné znát podrobně předpisy upravující tuto problematiku, které daný trh vyžaduje a následně je zapotřebí se jim přizpůsobit. Tyto požadavky znamenají zejména registraci a cechování zařízení, získání certifikace o způsobilosti použití ve výbušném prostředí, apod. V České republice toto zajišťuje Česká asociace petrolejářského průmyslu a obchodu – ČAPPO. Aby MONTI ukázala svoji připravenost před potenciálními zákazníky, doporučuji jako součásti prezentace produktů představit právě splnění těchto požadavků.

### ***Co nás to bude stát?***

S činnostmi spojenými při vstupu na nový trh jsou spojeny značné náklady. Největší položkou nákladů jsou peněžní prostředky vynaložené na práci lidí – mzdy, služební mobilní telefon, náklady na provoz služebního automobilu, cestovní náklady, nájem na kancelář, ve které má pracovník zázemí a kde vykonává svoji pracovní činnosti. Další náklady jsou spojeny s pořízením materiálu a jeho následnou přeměnou v produkty. Samozřejmostí jsou náklady na skladování materiálu. Je třeba počítat s nepřesnými odhady a proto je dobré vytvořit si dostatečně velký finanční polštář pro případ překročení rozpočtu.

### ***Shrnutí odpovědí na otázky***

Po nalezení odpovědí na otázky vyplynulo, že existuje několik trhů, kam je možné směřovat další rozvoj firmy. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem mohu tvrdit, že směřování na trhy v Evropě je v současné době nepříliš perspektivní a to především kvůli aktuální jazykové bariéře v podniku i kvůli konzervativnosti na trhu s čerpacími stanicemi. Oproti tomu firma disponuje uznatelnými evropskými certifikáty, které umožňují používat jejich zařízení na čerpacích stanicích.

V případě území Blízkého východu lze v této fázi tvrdit, že je možné rozšíření a to především proto, že již proběhly první náznaky komunikace s pomocí business development managera. Další výhodou je jeho dobrá znalost prostředí, a to zejména kulturního, což pomáhá pro lepší navazování vztahů prostřednictvím tohoto manažera. Nevýhodou toho trhu je obtížně zjistitelné potřebné informace.

## 4.2 TRŽNÍ SEGMENTACE NA NOVÉM TRHU

Tržní segmenty, které jsou pro firmu atraktivní, se nacházejí v oblasti petrochemického průmyslu. Protože se firmě jedná o expanzi na nové zahraniční trhy, základní segmentací navrhuji provedení geografické segmentace – na základě rozhovorů s vedením firmy uvažují o rozšíření na následující zahraniční trhy:

- německý trh,
- rakouský trh,
- slovinský trh,
- trhy ve východním bloku,
- trh v Afghánistánu,
- trh v Egyptě.

Další způsob segmentace navrhuji dle povahy zákazníků. Zákazníci firmy podnikají v petrochemickém průmyslu, konkrétně se jedná o majitele čerpacích stanic. Ty lze rozdělit do několika skupin: majitelé čerpacích stanic veřejných a neveřejných. Tyto zákazníky dále člením dle způsobu odebírání produktů firmy MONTI SYSTEMS:

- dlouhodobí stálí zákazníci, odebírají větší část produktů (modulů, služeb),
- dlouhodobí stálí zákazníci, odebírají menší část produktů (modulů, služeb),
- noví zákazníci, odebrali větší část produktů (modulů, služeb),
- noví zákazníci, odebrali menší část produktů (modulů, služeb),
- potenciální zákazníci, mají zájem o větší část produktů (modulů, služeb),
- potenciální zákazníci, mají zájem o menší část produktů(modulů, služeb),
- zákazníci, kteří již vlastní některý z produktů a uvažují o změně,
- zákazníci, kteří již vlastní některý z produktů, ale neuvažují o změně,
- zákazníci s potřebou provádění servisu hardwaru nebo softwaru,
- všichni potenciální zákazníci, kteří jsou na trhu a s firmou nepřišli do kontaktu.

Zákazníky tohoto typu mohu rozdělit na:

- majitele sítí čerpacích stanic, kteří vlastní desítky nebo stovky provozoven,
- majitele čerpacích stanic, kteří vlastní jednotky čerpacích stanic a netvoří sítě ČS.

Doporučuji tedy segmentovat dle geografické polohy zákazníka a zároveň dle jeho typu – např. segmentovat zákazníky na „majitele čerpacích stanic, kteří vlastní jednotky čerpacích stanic a netvoří síť ČS v Afghánistánu.“

#### **4.3 TRŽNÍ TARGETING NA NOVÉM TRHU**

Po stanovení tržních segmentů je nutné provést tržní targeting, čili vyhodnocení přitažlivosti jednotlivých segmentů a následný výběr těch segmentů, které se jeví pro firmu jako ty nejatraktivnější. Na ty se následně zaměří.

Z rozdělení neveřejných a veřejných čerpacích stanic jsou pro firmu významné pouze ty veřejné. To proto, že na tyto zákazníky jsou zaměřeny a také má firma v této oblasti dlouhodobé zkušenosti. Nejlepším tržním segmentem jsou pro firmu MONTI majitelé sítí (veřejných) čerpacích stanic respektive majitelé jednotlivých (veřejných) čerpacích stanic. Vlastníci sítí čerpacích stanic jsou pro firmu více atraktivní a to zejména proto, že mají větší počet provozoven, kam je možné nainstalovat řešení firmy MONTI. Oproti tomu vlastníci jednotlivých čerpacích stanic mohou být zajímavým segmentem pro další rozšiřování se jak na domácím, tak i zahraničním trhu.

Takto vybrané segmenty by měly usnadnit průnik na nový trh a to především díky výhodě v podobě zkušeností získaných na tuzemském trhu. Samozřejmostí je existence problémů spojených s expanzí na jiný než domácí trh, které bude třeba odstranit. K tomu může sloužit navázání kontaktů v odvětví petrochemického průmyslu respektive v oblasti provozu čerpacích stanic.

#### **4.4 TRŽNÍ POSITIONING NA NOVÉM TRHU**

Po vyhodnocení segmentů a výběru toho nejvíce zajímavého je třeba vypracovat tržní positioning – marketingový mix pro tento nový trh. Zvýšení povědomí na trhu B2B v takto specifickém odvětví, jako je petrochemický průmysl respektive provoz čerpacích stanic, přináší jistá specifika, která je nutné respektovat. Mezi tradiční kanály propagace patří například reklama v televizi, v rádiu, v tisku, na internetu, přímý marketing, dárkové předměty, PR články. Dále lze využít kanálů ve formě venkovní reklamy – billboardy, osvětlené panely a další venkovní prvky určených pro propagaci apod.

Z výše uvedených způsobů propagace navrhuji vybrat ty, které co nejúčinněji budou mířit na daný segment a cílovou skupinu a ty následně využít pro propagaci. Vzhledem

ke specifickým trhu doporučuji firmě vyloučit způsoby propagace ve formě televizní reklamy, reklamy v rádiu i tisku (pokud se nejedná například o oborový časopis), propagační letáky, a dále formy venkovní reklamy. Tyto způsoby totiž oslovují masu a ne pouze jeden konkrétní segment – majitelů čerpacích stanic – jak byl vybrán na základě segmentace. Z tohoto důvodu volím pro propagaci firmy následující kanály (pozn. jednotlivé kanály jsem blíže popsal v kapitole 4.5.4 Promotion):

- internet – oborové weby, mezinárodní stránka na sociální síti Facebook, webová prezentace (nově aktualizovaná od roku 2016),
- tisk – odborný časopis věnující se problematice petrochemického průmyslu a čerpacím stanicím, formou vyplnění reklamního prostoru a formou PR článků (rozhovory, prezentace řešení, komunikace konkurenční výhody),
- přímý marketing – přímé oslovení mailem, poštou
- dárkové předměty,
- podpora prodeje – množstevní slevy, akce pro stálé i nové zákazníky,
- výstavy, veletrhy, konference,
- přímý prodej – nejdůležitější částí marketingového mixu.

Při tvorbě positioningu respektive marketingového mixu bych firmě doporučil co nejvíce prezentovat konkurenční výhodu – komplexní produkt, dlouhodobé zkušenosti, významní klienti. Pro lepší prezentaci na nových trzích samozřejmě navrhuji prezentační materiály lokalizovat do daného jazyka. Pokud by to bylo v krátké přípravné fázi neuskutečnitelné, doporučuji propagační prvky přeložit do anglického jazyka.

## **4.5 MARKETINGOVÝ MIX PRO NOVÝ TRH**

Výše uvedený tržní positioning se neskládá pouze z výběru formy propagace, ale i z následujících dalších částí marketingového mixu. Ty jsou popsány spolu s uvedením nákladů na realizaci. Jedná se o novou koncepci, prolínající se s dosavadní aktuálně používanou a to s respektováním jejího použití na domácím trhu, kterou nebude narušovat. Mnou navržená doporučení upraví stávající koncepci tak, aby bylo možné ji použít pro propagaci na novém trhu.

### 4.5.1 Product

Strategie na poli produktů při expanzi na nové trhy bude vycházet ze současného produktového portfolia. Změnu navrhuji v prezentaci. Konkrétně navrhuji prezentovat zákazníkům (nejen) mimo tuzemský trh systém M Control 6. generace, který je aktuálně ve vývoji. Prezentování, respektive nabízení tohoto produktu je závislé na dokončení jeho vývoje. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by bylo dobré zajistit vzdálený přístup k softwarovým službám (jednotlivým modulům) přes internet. To je možné zajistit dvěma způsoby – online přístup z počítače a nebo stále oblíbenější přístup z mobilního zařízení s pomocí aplikace v chytrém telefonu. Při této metodě přístupu je třeba dbát na zajištění bezpečnosti dat, aby nedošlo k jejich úniku. Pokud firma zajistí dostatečně silný způsob ochrany dat před možným únikem, může to prezentovat jako další konkurenční výhodu.

Dále doporučuji vytvořit jednoduchý seznam s názory a požadavky zákazníků, což by pomohlo firmě se zákazníků více přiblížit a poznat jejich potřeby. Tento seznam může být tvořen několika způsoby. Dle mého názoru je nejhorší možností tento seznam tvořit písemně - zaslat poštou zákazníkům, ti vyplní svoje požadavky a odešlou zpět. Návratnost bude zcela jistě minimální a stejně tak tento způsob nevypadá profesionálně. Lepší variantou je tvoření seznamu požadavků ze strany zákazníků online s pomocí dotazníku. Nevýhodou v tomto případě je sestavení správných otázek, doporučuji proto online dotazník založit na otevřených odpovědích. Další možností je sběr dat ústně při komunikaci se zákazníky – dotázat se přímo, jaké jsou jejich potřeby a požadavky. Seznam může být také sestaven na základě předešlých zkušeností a znalostí, podle poptávky po určitých produktech firmy nebo podle zpětné vazby stávajících i potenciálních zákazníků. Pro vytvoření struktury relevantních otázek na zákazníky pro získání informací o jejich požadavcích doporučuji zapojení celého pracovního týmu, aby došlo k pokrytí pokud možno všech oblastí zájmu. Náklady na vytvoření tohoto seznamu jsou uvedeny v kapitole 4.8.1.

Po získání dostatečného množství důležitých informací dojde k následnému vyhodnocení, které musí provádět ředitel jakožto klíčový prvek takto malé firmy jako je MONTI. Díky vyhodnoceným informacím pak můžou obchodní zástupci nebo vedení lépe reagovat a nabídnout zákazníkům produktové řešení přesně na míru a i urychlit proces od prvotní komunikace až po podpis smlouvy a dodání řešení.

K nabízeným produktům firma přidává i služby. Jedná se zejména o instalaci, údržbu, kontroly, servisní podporu, zásah u zákazníka v případě závady. Dle kategorizace závažnosti

závady je výjezd k zákazníkovi poskytnut do pěti hodin respektive do jednoho až třech pracovních dní. Pro snížení času dojezdu k zákazníkovi by bylo dobré vytvořit další pobočku v jiné části České republiky s lepší dopravní dostupností k čerpacím stanicím zákazníka, pokud se jedná o tuzemský trh. V případě poskytování služeb s fyzickou přítomností techniků mimo tuzemský trh – po rozšíření se na zahraniční trhy – se musí zvolit jiná cesta, která by byla méně nákladná, než v případě výjezdů za hranice z místa pobočky firmy. Jako nejjednodušší se jeví provádět školení dostatečně kvalifikovaného pracovníka v dané zemi, být s ním neustále v kontaktu a stále ho vzdělávat. Dle velikosti trhu, respektive vzdáleností mezi jednotlivým čerpacími stanicemi se bude lišit umístění technického pracovníka nebo pracovníků, odkud bude vyjíždět k zákazníkům provádět zásahy. Důležité je zvážit složitost zásahů, přínosů pro firmu a absenci pracovníků firmy MONTI. Bližší popis včetně uvažovaných přínosů je uveden v kapitole 4.5.3 Place.

Vzhledem k povaze trhu a specifikům odvětví nelze odhadovat budoucí poptávku a to ani s pomocí využití nejnovějších metod a způsobů – např. expertní odhady, sezonní výkyvy apod. Konkrétní představa o poptávce vzniká až po jednáních s klientem.

### ***Závěrečná doporučení***

- Dokončit vývoj 6. generace systému M Control,
- prezentovat nejnovější generaci systému M Control,
- zajistit vzdálený přístup přes internet včetně mobilní aplikace,
- vypracovat a vyhodnotit seznam s názory a požadavky zákazníků,
- založit další pobočku pro zkrácení doby dojezdu k vyřešení závady na čerpací stanici,
- po získání nového zahraničního zákazníka vyškolit jeho technický personál.

Výše uvedená doporučení musí být splněna do konce roku 2017. Na některých doporučeních závisí expanze na zahraniční trh (např. dokončení a prezentování 6. generace systému M Control, školení zahraničního zákazníka, seznam požadavků zákazníků). V tomto případě musí být splněna před koncem roku 2021 – do roku 2020. Pro termín v roce 2021 si firma stanovila, že chce získat nového zákazníka ze zahraničí a proto splnění uvedených doporučení musí nastat dříve.

Z uvedených doporučení se očekává hlavní přínos v podobě *zvýšení konkurenceschopnosti* díky dokončení a prezentování 6. generace systému M Control

a zajištění vzdáleného přístupu, dále se očekává *zvýšení uživatelského komfortu* při vytvoření vzdáleného přístupu, založením dalších poboček i vyškolením zahraničního personálu. Na to navazuje i eventuelní *zvýšení obrátu a zisku*.

#### 4.5.2 Price

Doporučení k sestavování ceny je takové, které zachová současnou strategii tvorby cen beze změny – tzn. cenu vytvářet nákladovým způsobem nebo na základě znalosti trhu. Ve druhém případě může firma vycházet ze znalosti tuzemského trhu a tyto znalosti aplikovat na zahraniční trh. Další jiné možnosti sestavení ceny prozatím nepřipadají v úvahu, avšak je možné, že se vstupem na nový trh se objeví i další možnosti cenotvorby, kterým bude nutné se přizpůsobit – např. cena pro zákazníka vypočtená na základě nákladů s připočtením marže v určité výši.

Pro firmu je žádoucí prodej co největšího počtu modulů a navazujících služeb respektive celého kompletního řešení. K tomu slouží mimo jiné i podpora prodeje a její různé formy. Jelikož jsou zákazníci firmy podnikatelé, a jedná se tedy o trh B2B, připadají v úvahu následující způsoby, jak podpořit prodej.

*Množstevní slevy* – tyto akce navrhuji nabízet především zákazníkům sítí čerpacích stanic s počtem desítek a stovek provozoven. V úvahu totiž logicky z povahy nabízeného řešení MONTI připadá instalace kompletně na všechny čerpací stanice v dané síti. Čím více provozoven zákazník – majitel sítě čerpacích stanic – vlastní, tím větší množstevní slevu je možné mu poskytnout.

Dalším způsobem může být *poskytnutí slevy na dodání řešení například na první čerpací stanici*. Tak by si mohl zákazník za nižší náklady vyzkoušet, jak systém funguje, jak se ovládá, co všechno je schopen zobrazit i to, jaké má výhody a přínosy ke správě čerpací stanice. Tento způsob doporučuji nabízet majitelům jak sítí čerpacích stanic, tak i majitelům jednotlivých čerpacích stanic.

Firma může nabídnout i *slevy pro stálé dlouhodobé zákazníky* – například při upgradu jejich stávajících zařízení nebo zastaralých částí, včetně zdokonalení softwarové části. Tato forma podpory prodeje navrhuji použít až v budoucnu, nelze ji poskytnout potenciálním zákazníkům, ale pouze těm, kteří již nějaké řešení od firmy MONTI využívají.

Novým i stávajícím zákazníkům je možné *poskytnou některou z částí* (např. systémový modul) *zcela zdarma nebo se slevou*. Díky tomu by si mohl zákazník uvědomit, že by využil dalších provázaných modulů, které však zakoupí za již běžnou cenu. Využit lze i *nabídnutí lepší ceny*, pokud zákazník projeví o produkty zájem na některém z *veletrhů, konferencí nebo výstav*. Tyto formy prodeje opět navrhuji nabízet majitelům síťových i nesíťových čerpacích stanic.

Podporou prodeje je i *představení* toho, jaké *vlastnosti* má systém M Control a jemu příslušné hardwarové i softwarové části, dále také *vhodnou formou propagace* nebo *PR článků* v odborných kanálech. Firma může zákazníkům nabídnout také slevy na služby například během prvního roku užívání produktů, další roky budou již zpoplatněny běžnou cenou.

Při tvoření, jak konkrétně podpořit prodej je důležité si uvědomit i existence kulturních rozdílů a proto je třeba si uvědomit, že jedna fungující forma podpory prodeje nemusí fungovat na jiném, kulturně rozdílném trhu. Stejně tak je důležité znát legislativní prostředí upravující podporu prodeje na daném trhu, kam hodlá firma vstoupit.

Zcela jistě nedoporučuji využít podporu prodeje ve formě slevy pro dlouhodobé zákazníky, protože takové zákazníky firma na zahraničním trhu prozatím nemá a dále nedoporučuji podporovat prodej ve formách: kuponů na slevy, dárkových předmětů, slevy na vystavené zboží, apod. a to proto, že tato forma podpory prodeje je nevhodná pro specifický trh jako je odvětví čerpacích stanic. Bližší popis podpory prodeje včetně jednotlivých způsobů a následných doporučení je uveden v kapitole 4.5.4 Promotion.

### ***Závěrečná doporučení***

Ze závěrečných doporučení vyplývajících z kapitoly týkající se ceny podléhá časovému vymezení především sestavení vhodné formy podpory prodeje, ta musí být splněna do konce roku 2020 pro zahraniční trh – liší se podpora prodeje pro majitele sítí čerpacích stanic (množstevní slevy, sleva na dodání prvního řešení, sleva na část řešení, sleva na služby) i pro majitele jednotlivých čerpacích stanic (sleva na dodání řešení, sleva na část řešení, sleva na služby).

Cenotvorba, jejíž forma navrhuji v současné době zachovat, časovému vymezení nepodléhá. Sledování kulturně-legislativních vlivů na zahraničním trhu a komunikace výhod



komplexního řešení může být prováděna neprodleně po provedení příprav na jejich realizaci – opět nejpozději do roku 2017.

Přínosem sestavení vhodné formy prodeje a komunikace výhod řešení je zejména zvýšení počtu prodaných produktů nebo služeb a tím i zvýšení obrátu firmy. Sledování kulturně-legislativních odlišností má za následek snížení rizik marketingovém mixu týkajícího se části ceny. Navrhují:

- zachovat současnou formu cenotvorby,
- sestavit vhodnou formu podpory prodeje dle typu zákazníka,
- sledovat kulturní a legislativní odlišnosti na zahraničním trhu,
- komunikovat výhody použití komplexního použití všech částí řešení.

#### **4.5.3 Place**

Část marketingového mixu 4P týkající se „místa“ se bude na novém trhu lišit oproti „místu“ na tuzemském trhu. Změny musí dostat oblasti způsobu distribuce, obslužených lokalit, zásob respektive skladu, dopravy apod. Při expanzi na zahraniční trh je tato část jedním z klíčových prvků k zajištění úspěchu na tomto trhu.

V současné situaci na tuzemském trhu jsou distribuovány jednotlivé části řešení firmy MONTI pouze v místě zákazníka – na konkrétní čerpací stanici. S tím jsou spojeny další distribuční náklady například na cestu a osoby techniků. V případě tohoto přístupu v zahraničí, byly by distribuční náklady neúměrně vysoké. Celý proces by byl značně časově nákladný a technici, kteří by byli v zahraničí by následně chyběli v České republice. Z tohoto důvodu je nutné vymyslet jiný způsob distribuce produktů k zahraničním zákazníkům. Existují následující způsoby distribuce. Jednorázový výjezd skupiny techniků, kteří budou učit a školit techniky a pracovníky v zahraničí. Cílem je naučit pracovníky zařízení instalovat, obsluhovat, ovládat. Výhodou je domácí prostředí zákazníka, znalost „svých“ čerpacích stanic apod. Nevýhody leží na straně MONTI – špatná znalost cizího prostředí i čerpacích stanic, které se mohou mírně lišit, co se týče vybavení. Nevýhodou je i vznik nákladů na cestování, ubytování apod., problémem je i přeprava hardwarových prvků na místo zákazníka a jazyková bariéra.

Další možností je výjezd pouze jednoho technika do zahraničí, kde bude provádět školení a učení techniků. Tento technik by měl být dostatečně jazykově vybaven, popřípadě by bylo třeba zajistit překladatele. Jiný způsob distribuce by naopak znamenal cestu zákazníka

do České republiky na některou z poboček MONTI. Tento způsob se může jevit jako nejlepší. Zde v České republice může dojít k finalizaci dohody a podpisu smlouvy. Zároveň může dojít i k teoretickému školení. K praktickému školení a učení může dojít v případě, že se na tuzemském trhu bude na některé čerpací stanici vykonávat určitý zákrok nebo pracovní postup. Toto bude provádět zaměstnanec firmy MONTI a technický pracovník firmy zákazníka bude dohlížet a učit se. Nevýhodou tohoto způsobu je časové sladění podpisu smluv a existence takové čerpací stanice, na které je potřebné provést instalaci nebo údržbu určité části. Dalším mínusem je například špatně provedené školení ze strany firmy nebo učení se ze strany zákazníka.

Z hlediska distribuce je problematické i skladování respektive přeprava hardwarových prvků (zejména měřicí sondy) k zákazníkovi. Na každou čerpací stanici je zapotřebí použití několika měřících sond v závislosti na počtu nádrží s pohonnými hmotami. Pokud bude zákazník požadovat instalaci řešení MONTI na celou síť svých čerpacích stanic, je třeba přepřavit velké množství těchto sond a dalších hardwarových prvků. Tyto prvky lze přepravovat například v dodávce s dostatečně velkým nákladovým prostorem a zajistit, aby na dlouhé vzdálenosti nedošlo k poškození těchto hardwarových prvků.

Dopředu je nutné si stanovit, která strana bude hradit náklady na cestování, ubytování, stravování, školení apod. Doprava je možná dvěma způsoby a to buď přeprava vozem nebo letecky. To se bude odvíjet od polohy/vzdálenosti zákazníka a také zejména podle množství hardwarových prvků, které budou potřebné převézt k instalaci na zákaznickově čerpací stanici. Stejně tak tyto dva způsoby dopravy platí i pro zákazníka, který by vážil cestu do České republiky.

Problémy při školení a učení mohou nastat zejména v jazykové bariéře. Proto by bylo nutné zajistit odborně vzdělaného překladatele, aby se snížila míra informačního šumu. To je žádoucí pro obě strany – jak pro firmu MONTI SYSTEMS, tak i pro zákazníky ze zahraničí. Navrhuji stanovit takové podmínky spolupráce, kdy opakované konzultace ze strany zákazníka nad rámec stanovené smlouvy budou zpoplatněny.

### ***Závěrečná doporučení***

Z výše uvedených možností stavím na první místo způsob distribuce – v případě expanze na zahraniční trh – učení, školení, a převzetí potřebných hardwarových prvků a dalších, v České republice. Nevýhodou je nutnost čerpací stanice, na které by toto mohlo

proběhnout. Další nevýhodou je i možná odlišnost tuzemské čerpací stanice a čerpací stanice v zahraničí. Z tohoto důvodu navrhuji jednorázový výjezd techniků k zákazníkovi do zahraničí a to až po stanovení všech smluvních podmínek, kde proběhnou všechny potřebné kroky pro zajištění samostatnosti u pracovníků zákazníka. Provádění učení a školení není časově vymezeno, protože je závislé na ukončení dohody se zákazníkem. Vykonávání těchto činností bude probíhat až po navázání spolupráce a odvíjí se od kvalifikace školených pracovníků.

Hlavním přínosem je snížení závislosti na zákazníkovi, firma o něj nemusí dále pečovat, protože bude zajištěna jeho samostatnost. Díky tomu se zvýší zaměření se na jiné činnosti pro další rozvoj podnikání, dále také dojde ke snížení nákladů (cestovní náklady, ubytování, mzdové náklady, apod.). Přínosem je i zvýšení zkušeností pro další školení technických pracovníků zákazníka. Dále navrhuji:

- zajistit co nejpríznivější distribuci produktů a služeb pro obě zúčastněné strany,
- získat co nejvíce informací o místě zákazníka,
- zjistit náklady na dopravu, ubytování, stravování apod. v případě výjezdu mimo ČR,
- v případě potřeby využít odborného překladatele,
- zjistit poptávku zákazníka a dle toho přizpůsobit způsob dopravy technického řešení.

#### **4.5.4 Promotion**

V následující kapitole jsou uvedeny způsoby propagace firmy na novém zahraničním trhu. Vzhledem k specifikům B2B trhu; a trhu s čerpacími stanicemi, nelze využít některý z tradičních způsobů propagace (televizní a rádio reklama, denní tisk, apod.) a proto je nutné zvolit takový způsob, který dokáže firmu na tomto trhu co nejvíce zviditelnit.

##### ***Internet***

Pro zviditelnění se v zahraničí formou reklamy na internetu volím způsob umístění reklamy na konkrétní oborové weby v daném státě, kam bude firma chystat expanzi. Dle výše nákladů za umístění se zvolí i způsob reklamy. Může se využít statický banner, dynamický banner, textová reklama, krátká video prezentace, PR článek. Nevýhodou bannerů a textové reklamy je možnost jejich přehlédnutí nebo ignorování, proto jejich využití nedoporučuji. Navrhuji vytvořit PR článek, který se na novém trhu může týkat oznámení, že na trh vstupuje nová firma z České republiky, která nabízí komplexní řešení pro správu čerpacích stanic.

Tento článek může být formou interview, popisu nejčastějších problémů na čerpacích stanicích a způsobu, jak je s využitím produktů MONTI vyřešit, prezentovat jednotlivé prvky nabízeného řešení apod. To všechno s důrazem na komunikaci konkurenční výhody.

Webové stránky firmy prošly v nedávné době aktualizací, stejně tak jako vizuální styl firmy. Stránky jsou lokalizovány do českého i anglického jazyka. Možností je rozšíření lokalizace do dalších jazyků – např. němčiny. Dále navrhuji vytvoření krátké video prezentace ve stylu „explainer video“. Jedná se o vysvětlující video, velmi často tvořené animací, popřípadě kreslením pro lepší zapamatování a sdělení obsahu sledujícímu. Výhodou těchto animací je, že jsou jednoduché pro pochopení a názorné, v dnešní době stále více populární. V tomto videu doporučuji zobrazit způsob, jak fungují jednotlivé části respektive celek všech nabízených prvků firmy MONTI. Nevýhodou tohoto způsobu prezentace je především vysoká finanční náročnost na jejich tvorbu.

### ***Tisk***

Pro správné zacílení přes reklamu v tisku, může být použita pouze v těch tiskovinách, které se týkají problematiky petrochemického průmyslu a provozu čerpacích stanic. Typicky se jedná o oborové časopisy. V těchto tiskovinách můžou být umístěny statické formy reklamy, ve velikosti dle nabízeného prostoru (od malých rozměrů až po celou A4). Velikost reklamního prostoru se liší dle výše finanční hodnoty. V těchto tiskovinách existuje prostor i pro uvedení PR článků. Pro ty platí totožné vlastnosti jako u PR článků na internetu uvedených výše.

### ***Přímý marketing***

Ze známých způsobů přímého oslovení je dle mého soudu nejpřínosnější využít emailovou korespondenci v kombinaci s poštou. Vzhledem k rozhodování o expanzi na cizí trh je značně ztížena telefonická komunikace.

Komunikaci elektronickou poštou bych rozdělil na dvě části. Jedna část by představovala pravidelné rozesílání newsletteru a to jak stálým zákazníkům, tak i novým (potenciálním) zákazníkům na zahraničním trhu. Interval rozesílání tohoto druhu pošty navrhuji zvolit jedenkrát za půl roku respektive dvakrát ročně. Mezi půlročními intervaly je jednak dostatečně dlouhá doba pro prezentování novinek, které jsou ve vývoji respektive nově nabízené po ukončení vývoje, a také takto dlouhý interval nepůsobí rušivě a potenciální

zákazník nemusí ihned zakázat odběr. Takto použitá pošta může být některými e-mailovými klienty rozpoznána jako nevyžádaná pošta – spam a proto se může minout účinkem. Druhou část rozesílání elektronické pošty by tvořil email ve formě interaktivního letáku, kde by bylo zobrazeno v čem firma podniká, jaké jsou její produkty a služby, nabídka a další informace. Samozřejmostí obou částí je jejich doplnění i o odkaz na sociální síť Facebook, kde doporučuji častější aktualizace stavů než v případě newsletteru.

### ***Dárkové předměty***

Dárkové předměty jsou částečným doplňkem k ostatním typům propagace. Typicky se jedná o propisky, klíčenky, hrnky, deštníky, atd. Uvedené propagační předměty musí korespondovat s vizuálním stylem firmy. Jedná se přinejmenším o barvy, logo, fonty. V případě propagace firmy MONTI SYSTEMS doporučuji některé dárkové předměty stylizovat do průmyslu týkajícího se motorismu.

### ***Podpora prodeje***

Správně využívanou podporou prodeje dochází k navýšení prodejů a tím i obratu a zisku. Z podstaty trhu B2B respektive s čerpacími stanicemi je možné využít množstevní slevy, akce pro nové i stávající zákazníky. Pro zvýšení zájmu zákazníka navrhuji určitou část řešení poskytnout za sníženou cenu (např. další modul k modulům, které zákazník požaduje), popřípadě po určitou dobu zdarma (např. servis na polovinu roku zdarma). Veškeré tyto možnosti podpory prodeje jsou individuální dle zákazníka a dle typu podpory prodeje. Důležitý je propočet nákladů a přínosů z nabídnutí některé z variant.

### ***Osobní marketing, prodej***

Tato část propagace se odehrává při osobních setkáních s potenciálními zákazníky. K těmto setkáním může dojít zejména při konání veletrhů, výstav nebo konferencí, ale také při jednáních o prodeji řešení se zákazníkem. Firmě doporučuji si pro tyto příležitosti připravit propagační materiály (vizitky, tiskoviny, drobné dárkové a upomínkové předměty, roll-upy, bannery, atd.). Samozřejmostí je profesionální a seriózní vystupování. Nutností je vynikající znalost nabízeného řešení, trhu s čerpacími stanicemi, částečná znalost potřeb majitelů čerpacích stanic a výborné komunikační a prezentační schopnosti. V konkrétním případě účasti na veletrhu, výstavě nebo konferenci v zahraničí je zapotřebí znalost cizího jazyka na komunikační úrovni. Osobní prodej je nejdůležitější částí marketingového mixu.

## ***Reklama***

Protože firma cílí přímo na koncové zákazníky, kteří jsou podnikatelské subjekty nelze využít masovou reklamu. Doporučuji proto využít jiný způsob reklamy – např. získávání nových obchodních partnerů s pomocí obchodních zástupců.

## ***Závěrečná doporučení***

Z výše uvedených způsobů propagace doporučuji využít kombinaci jednotlivých možností a to: využít internetu, konkrétně kombinace webových stránek se zobrazením krátké video prezentace v anglickém jazyce, dále aktualizovat stránku na Facebooku, využít reklamního prostoru v tisku včetně PR článků, kterých bude připraveno více variant. Přímý marketing použít pouze v jeho online formě – e-mailem rozesílané newslettery dle předem stanoveného intervalu. Použití podpory prodeje navrhuji pouze ve specifických individuálních situacích. Pro osobní prodej navrhuji použití podpory dárkových předmětů. Ze zjevných důvodů nebude možné využít masové reklamní kampaně. Před provedením závěrečných doporučení navrhuji následující, přičemž navržená opatření by měla být splněna do konce roku 2017:

- zajistit co nejpríznivější distribuci produktů a služeb pro obě zúčastněné strany,
- získat co nejvíce informací o místě zákazníka,
- vytvořit krátkou video prezentaci v anglickém jazyce,
- získat informace o možnosti zakoupení reklamního prostoru v odborném tisku,
- připravit minimálně tři varianty PR článků (např. ve formě rozhovoru),
- vytvořit vhodnou formu newsletteru, určit intervaly pro rozesílání potenc. zákazníkům.

Hlavním uvažovaným přínosem je zvýšení povědomí o firmě mezi potenciálními zákazníky. Cílem je zvýšení konverze jednotlivých způsobů propagace a tím i zvýšení počtu prodaných prvků. Dalším cílem je přivedení zákazníků na webovou nebo Facebook stránku, kde se bude nacházet krátké „explainer video“ pro lepší pochopení funkce nabízeného řešení MONTI SYSTEMS..

## 4.6 NÁVRH POSTUPU REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

V této kapitole je strukturovaně uveden seznam po sobě jdoucích kroků marketingové strategie, které je třeba splnit, aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti úspěchu při expanzi na zahraniční trh. Jednotlivé kroky obsahují bližší popis.

### *Proč?*

Samotná marketingová strategie mnou navržená začíná otázkou „Proč?“. Tuto otázku stavím na úplný začátek. V průběhu života (jakékoliv) firmy, která chce být úspěšná, nastane okamžik uvědomění si, že současný stav je již nežádoucí a musí dojít k určité změně. Nejčastější důvody mohou být např. zvýšení obrátu, zvýšení zisku, diversifikace podniku, překonání nových neznámých výzev, apod. V případě firmy MONTI došlo k uvědomění si současné situace, podnik je v současné době schopen růstu, chce překonat výzvy i zajistit vyšší zisk. S tím se samozřejmě pojí potřeba rozšíření podniku za hranice našeho státu.

### *Analýzy*

Po zodpovězení předešlé otázky je prvním krokem provedení různých druhů analýz. V případě této diplomové práce, respektive konkrétního tématu, týkajícího se marketingové strategie expanze na zahraniční trh je zapotřebí provést následující analýzy:

Analýza podniku – v nejnižší možné přijatelné úrovni musí být provedena analýza silných a slabých stránek podniku. Dále je možné přidat analýzu příležitostí a hrozeb. V případě expanze na zahraniční trh je žádoucí provedení analýzy pěti parterových sil, které umožní lépe poznat situaci na daném trhu. Dalším doplňkem je analýza „7S“. Platí pravidlo, čím lépe (komplexněji) provedená analýza, tím lépe může podnik reagovat na vzniklé problémy. Výše uvedené analýzy podniku jsou provedl v kapitole 3 Analýza vybraného podniku.

Analýzy trhu – do analýzy trhu zapadá zjištění velikosti tohoto trhu a s tím související i analýza potenciálních zákazníků, bariér vstupu, příležitostí pro vstup vycházejících z tohoto trhu (např. typicky podpora zahraničních investic ze strany státu). Firmu zajímá i analýza (přímé) konkurence.

Analýza zákazníků – Ačkoliv by mohla analýza zákazníků být součástí výše uvedené analýzy trhu, ze zjevných důvodů dávám tento typ analýzy do samotného odstavce. V případě firmy MONTI SYSTEMS (a hlavně z podstaty trhu petrochemického průmyslu, respektive

trhu s čerpacími stanicemi) je důležité, provést analýzy potenciálních zákazníků na trhu s cílem najít pro začátek jednoho vhodného zákazníka. Následně je naprosto žádoucí najít u tohoto vytipovaného zákazníka osobu, se kterou by mohla firma v pozdějších fázích expanze jednat. Při nalezení správného „decision makera“ se zvyšuje pravděpodobnost úspěšné realizace marketingové strategie pro rozšíření firmy na zahraniční trh.

Analýza rizik – důležitou součástí je i analýza rizik. Po analýze rizik, jejich vyhodnocení a navržení nápravných opatření se snižuje nejistota i náklady na vzniklé situace, na které je firma díky tomu připravena a je dopředu stanoveno, jak se má postupovat. Je nutno dodat, že nelze poznat veškerá rizika spojená s rozšířením se na zahraniční trh.

### ***Vyhodnocení analýz***

Po provedení analýz musí dojít k jejich vyhodnocení. Na vyhodnocování analýz má odpovědnost jednatel firmy s pomocí svých pracovníků. Čím více pracovníků-expertů se na vyhodnocení (a samozřejmě i provedení) analýz podílí, tím může dojít ke kvalitnějšímu rozhodnutí. Vyhodnocení analýz může mít několik možných následků:

- Ano, budeme expandovat
- Ne, nebudeme expandovat v blízké době
- Ne, nebudeme expandovat, ale budeme pracovat na zlepšení pro brzkou expanzi

Z předešlých analýz vyplynulo, že se firma pro expanzi rozhodne kladně a proto se na realizaci rozšíření podnikatelských aktivit na zahraniční trh musí připravit.

### ***Stanovení cílů***

Při stanovení cílů je nejdůležitější jejich jasná formulace. V současné době je hlavní firemní cíl stanoven takto: *Zlepšení postavení společnosti na trhu a postupné získání nových zákazníků jak v ČR, tak v zahraničí (zvýšení odbytu) prostřednictvím instalace softwaru či hardwaru.* V takto stanoveném cíli vidím základní nedostatek v opomenutí uvedení časového termínu pro jeho dosažení. Sice je součástí firmou uvažované strategie stanovené do roku 2021, avšak hlavní cíl by v každé formě měl obsahovat časové vymezení.

Navrhuji následující znění cíle pro rozšíření na zahraniční trh:



*„Cílem naší firmy MONTI SYSTEMS s.r.o. je expanze na trh do Afghánistánu a získání jednoho zákazníka, který bude využívat naše řešení, a to nejpozději do konce roku 2021.“*

Takto stanovený cíl je žádoucí budoucí stav, kterého chce firma dosáhnout. K tomuto cíli náleží několik dalších dílčích cílů vedoucích k dosažení hlavního cíle, kterým navrhuji následující formulaci:

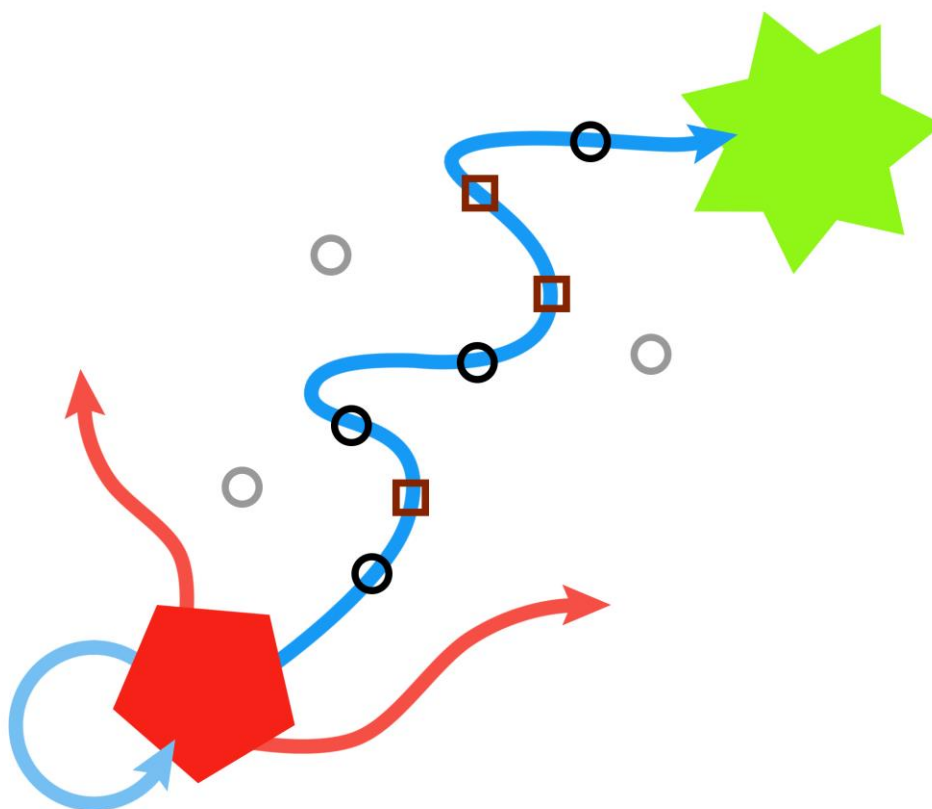
- *Do konce roku 2017 dokončíme vývoj 6. generace systému M Control, který budeme prezentovat potenciálním zákazníkům v Afghánistánu; nebo*
- *Zvýšíme kvalifikaci a jazykové schopnosti zaměstnanců jejich účastí na školeních do konce roku 2019; nebo*
- *Sestavíme vhodné formy podpory prodeje pro zahraniční trh do konce roku 2020; nebo*
- *Do konce roku 2018 vybudujeme vlastní vývojářský tým s důrazem na zastupitelnost při prováděných úkolech zvýšením kvalifikačních schopností zaměstnanců; apod.*

Z výše uvedených příkladů je zjevné, že stanovení cílů pomáhá zobrazit to, čeho chceme jako firma dosáhnout a kdy toho chceme dosáhnout. Samozřejmostí je přenositelnost cílů napříč celým podnikem. Na splnění cíle se účastní každý prvek firmy, každý zaměstnanec se musí s cílem ztotožnit a pracovat na jeho naplnění.

### ***Způsob dosažení cílů***

Ke každému cíli – hlavnímu i dílčímu se musí stanovit i způsob jejich dosažení. Jako firma musíme vědět, jaké veškeré zdroje a činnosti je nutné realizovat, aby došlo k úspěšnému dosažení cíle. V konkrétním případě této diplomové práce a expanze na zahraniční trh jsou zapotřebí následující zdroje: finanční zdroje, lidské zdroje – např. koordinátor pro rozvoj na zahraničním trhu (business development manager) – dostatečně kvalifikovaná osoba s obchodním duchem, schopností prodat, komunikativní, dobře jazykově vybavena, dále je zapotřebí „kontaktů“, samozřejmostí je i dispozice know-how. Činnosti stanovují, co a jak je nutné udělat. Je jim přiřazen odpovědný pracovník a měřítko. Tyto činnosti mohou tvořit kritické činnosti, které jsou klíčové pro splnění (dílčích) cílů.

Firmě doporučuji sestavit si vizuální podobu kritické cesty – neplést mylně s metodou kritické cesty (anglicky CPM). Obecně je tato mnou navržená kritická cesta uvedena na obrázku níže.



Obrázek 9 - Návrh vizualizace kritické cesty pro změnu stavu

Červeným pětiúhelníkem je označen současný stav, zelenou barvou je označen stav po změně, kterého chceme dosáhnout. Na kritické cestě (modře) se nachází kritické činnosti (černě), které se musí splnit pro dosažení cíle. Při průchodu kritickou cestou vyhledáváme, sbíráme a využíváme zdroje (hnědě) pro dosažení cíle.

Na obrázku jsou vyznačeny i další situace. Červenými šipkami je vyznačena situace, kdy firma směřuje mimo kritickou cestu, přičemž tento stav je nežádoucí. Při průchodu nekritickou cestou může mylně docházet i k plnění nekritických činností (šedá). Tyto činnosti nesměřují k cíli a mohou využívat potřebné zdroje. Poslední situace je vyznačena světle modrá smyčka. Ta vyznačuje stav, kdy se firma po provedení analýz rozhodla neexpandovat, ale pracovat na svém zlepšení pro pozdější expanzi.

Pro představu uvádím *způsob dosažení cíle – proniknutí na cizí trh* – navrhuji, aby byl proveden s pomocí využití kontaktní osoby důkladně obeznámené s trhem, tou je externí spolupracovník firmy – business development manager pro Blízký východ Ehsan Naim. Pomůže s navázáním prvotního kontaktu s potenciálním zákazníkem. Do budoucna doporučuji firmě vytvoření pracovní pozice „business development managera“ pro zahraniční trh. Tento pracovník bude odpovědný za vedení jednání, představení firmy, prezentování nabídky, benefitů, cenových možností apod. na zahraničních trzích (např. v Evropě v případě budoucí potřeby).

### ***Sestavení plánů***

Po stanovení cílů doporučuji tyto cíle formalizovat, zanést je do plánů, strukturovat, vizualizovat, přiřadit odpovědné osoby, měřitelné ukazatele, definovat způsoby kontroly a vše termínovat – tzn. uvést data, do kdy mají být jednotlivé úkoly nebo činnosti splněny. Důležité je i stanovení milníků. Níže uvádím návrh marketingového plánu.

*Tabulka 9 - Návrh marketingového plánu pro expanzi na zahraniční trh do Afghánistánu pro firmu MONTI SYSTEMS, s.r.o.*

MONTI SYSTEMS, s.r.o. Příkop 843/4, 602 00 Brno	
Činnost podnikání	Navrhování, vyvíjení, implementace a servis informačního technologického systému MONTI CONTROL pro čerpací stanice pohonných hmot.
Vize	Vizí firma MONTI SYSTEMS, s.r.o. je vylepšení pozice na domácím trhu a postupné pronikání na zahraniční trhy a to zejména kontinuálním vývojem a následným nabízením svého hardwarového a softwarového řešení majitelům čerpacích stanic pro snížení nákladů a usnadnění řízení jejich provozu.
Hlavní cíl marketingového plánu	Cílem naší firmy MONTI SYSTEMS s.r.o. je expanze na trh do Afghánistánu a získání jednoho zákazníka, který bude využívat naše řešení, a to nejpozději do konce roku 2021.
Executive summary	Firma MONTI SYSTEMS, s.r.o. chce do pěti let proniknout na zahraniční trh a navázat obchodní spolupráci s minimálně jedním zákazníkem, přičemž jednou z uvažovaných variant je území

	Blízkého východu – Afghánistán. Na tomto území se chce zaměřit na zákazníky – majitele sítí veřejných čerpacích stanic a na majitele jednotlivých čerpacích stanic, kterým hodlá nabízet řešení pro řízení čerpací stanice. Pro dosažení proniknutí a dosažení tak hlavního cíle využije dílčích cílů, při zachování efektivního využívání zdrojů a co nejnižších vynaložených nákladů.
Analýza podniku	Analýza podniku se skládá z analýz obecného (SLEPTE), oborového (Porterova analýza) a interního prostředí („7S“) s následným sestavením matice SWOT. Tyto analýzy jsem provedl v kapitole 3 Analýza vybraného podniku. Odpovědnost za tuto část nese marketingový manažer, jednatel firmy, ekonomičtí i techničtí pracovníci.
Současná marketingová situace	Blíže specifikována v kapitole 3.2 Současná marketingová strategie ve firmě Monti systems, s.r.o., odpovědnost za tuto část nese marketingový manažer
Marketingový průzkum, tržní segmentace	Marketingový průzkum je proveden formou odpovědí na předem stanovené otázky týkající se zahraničního trhu, více v kapitole 4.1 Průzkum uvažovaného trhu, tržní segmentace pomáhá lépe poznat cílové segmenty – konkrétně jsem na jejím základě stanovil cílový segment majitelů sítíových a nesítíových čerpacích stanic v Afghánistánu. Odpovědnost za tuto část nese marketingový manažer.
Marketingový mix	Marketingový mix 4P upraven pro potřeby expanze na zahraniční trh jsem uvedl v kapitole 4.5 Marketingový mix pro nový trh. Odpovědnost za tuto část nese marketingový manažer.
Činnosti	Pro úspěšné naplnění marketingového plánu je nutné splnit dílčí cíle (kap. Stanovení cílů).
Náklady	Obsah předpokládaných nákladů na marketingovou strategii je uveden v kapitole 4.8 Finanční vyčíslení nákladů. Při tvorbě nákladů jsem používal odhad ve dvou variantách – pesimistické

	a optimistické. Odpovědnost za tuto část nese finanční ředitel a jednatel.
Vyhodnocení plánu, kontrolní mechanismy	Sledování dodržování plánu navrhuji vždy v pravidelném intervalu jednoho měsíce. Toto vyhodnocení navrhuji prezentovat na firemní poradě věnované se konkrétně tomuto marketingového plánu. Kompletní vyhodnocení navrhuji až po ukončení – (ne)dosažení stanoveného hlavního cíle – více v kap. Ukončení. Odpovědnost za vyhodnocení nese jednatel firmy.

### ***Sestavení rozpočtu***

Když už máme určeno, proč, čeho, jak, kdy a s jakými zdroji chceme dosáhnout, musíme zajistit i finanční stránku. Je zapotřebí sestavit podrobný finanční rozpočet pro expanzi na zahraniční trh. Problémem při sestavení rozpočtu je přesný odhad finančních nákladů na jednotlivé elementy (mzdy, nájem, cestovní náklady, náklady na propagaci, ...), které budou využity při realizaci marketingové strategie pro rozšíření. Doporučuji proto sestavovat finanční rozpočet pro pesimistickou i optimistickou variantou. Tyto dvě varianty vytvoří interval, na kterém by se měly pohybovat náklady na realizaci. Pro zjištění pesimistické nebo optimistické varianty doporučuji stanovení koeficientu pro výpočet jednotlivých variant – např. *odhad*  $\times \pm 20\%$ . Násobící koeficient se může lišit dle položky nákladu, každá položka může mít odlišnou volatilitu, která se liší dle schopnosti přesného odhadu nákladů. Zjištění jednotlivých variant může být provedeno i pouhým odhadem bez stanovení koeficientu. Po sestavení rozpočtu také doporučuji pravidelnou kontrolu, revize, úpravy a další zpřesňování v průběhu realizace expanze.



*Obrázek 10 - Grafické znázornění variant nákladů na rozpočet*

Konkrétní nákladovou náročnost na provedení expanze na zahraniční trh v Afghánistánu jsem uvedl v kapitole 4.8 Finanční vyčíslení nákladů.

### ***Prvotní interakce se zákazníkem***

Navázání kontaktu se zákazníkem může být třemi souvisejícími způsoby respektive čtvrtým individuálním způsobem. První způsob je využití elektronických médií – např. kontaktovat potenciálního zákazníka s naší nabídkou elektronickou poštou. Opět doporučuji kontaktovat předem vytipovanou osobu na základě provedených analýz. Vytvořený e-mail nesmí vypadat jako nevyžádaná pošta, proto navrhuji mail sestavit do podoby přímo pro konkrétní osobu – včetně oslovení atd.

Druhý způsob je osobní kontakt – ten může nastat na veletrzích, výstavách, konferencích. Návštěva zahraničních konferencí je nákladná. Musí se vynaložit náklady na cestu, ubytování, výstavní místo na veletrhu, náklady obětované příležitosti, pokud zaměstnanec firmy není přítomen v České republice, apod. Možností je i účast na veletrzích a konferencích v České republice. Pravděpodobnost, že náš stánek navštíví potenciální zahraniční zákazník, bude zřejmě nižší než v případě účasti na události tohoto typu v zahraničí.

Třetím způsobem je využití kontaktní osoby na daném trhu. Kontaktní osoba je v konkrétním případě klíčový prvek v komunikaci. Tento způsob navázání komunikace přímo souvisí s dvěma výše uvedenými způsoby. V konkrétním případě expanze na trh do Afghánistánu je tou osobou spolupracovník firmy – business developer manager pro Blízký východ Ehsan Naim. Díky jeho práci je firmě MONTI částečně usnadněno proniknutí na trh a komunikování se zákazníky. Doporučuji najít nebo vytvořit takového (klidně i externího) spolupracovníka pro proniknutí i na jiné uvažované trhy například v Evropě.

Posledním způsobem je zájem ze strany zákazníka, který kontaktuje firmu sám ze své iniciativy. Tomuto způsobu předchází marketingové aktivity ze strany firmy. Potenciální zákazník na základě různých způsobů propagace firmy MONTI o ní získá povědomí.

Při každém způsobu navázání komunikace se zákazníkem musí být dodrženo reprezentativní vystupování, předvedena důkladná znalost problematiky řízení čerpacích stanic a samozřejmě i námi nabízeného řešení, přičemž v první řadě doporučuji komunikovat benefity používání.

### ***Další interakce se zákazníkem***

Po úspěšném navázání komunikace a především vzbuzení zájmu se zákazníkem následuje další setkání a jednání. Pokud konkrétně hovoříme o zákazníkovi ze zahraničí, je důležité stanovit kde a kdy se setkat. Jaké budou strany jednání, kdo se bude setkání účastnit za zákazníka, kdo za firmu MONTI SYSTEMS a také o čem se bude jednat.

Proto navrhuji připravit předem sestavený plán nebo strukturu rozhovorů a průběh jednání. Ten může mít následující průběh: úvod, představení stran a zúčastněných osob, krátké představení firmy MONTI, prezentace řešení, přestávka, dotazy ze strany zákazníka, zakončení. Po zakončení doporučuji neformální rozhovory mezi oběma stranami, pokud to bude možné.

Samotná prezentace dle mého návrhu může mít následující osnovu: obsah prezentace s krátkým popisem jednotlivých částí prezentace, představení benefitů a přínosů používání MONTI řešení, zaměřit se na ty části, kde dochází k úspoře nákladů zákazníka, usnadnění řízení čerpací stanice, provádění kontrol i na část, která zvyšuje uživatelský komfort (např. využívání mobilní aplikace). Následuje představení toho, jak řešení technicky funguje.

Při prezentování doporučuji dodržet základní prezentační návyky – udržovat oční kontakt, mluvit srozumitelně, pohybovat se po místnosti, sledovat reakce zúčastněných osob. Prezentace nesmí mít nevýrazné nebo naopak kontrastní barvy, malé nebo nečitelné písmo, dlouhé texty.

Po setkání doporučuji zákazníkům nechat určitý „čas na rozmyšlenou“.

### ***Opětovná setkání***

V případě potřeby další setkání. Na těch se může jednat o ceně, rozsahu, času dodání řešení, odpovědnosti, přípravě smluv.

### ***Podpis smlouvy***

Po absolvování všech potřebných jednání vedoucích k dohodě následuje podpis smlouvy. Smlouva musí mít určité náležitosti – smluvní strany, stanovená cena, rozsah dodání řešení, předmět smlouvy, způsoby platby, termíny, náklady na vícepráce, sankce v případě porušení smlouvy a další.

Dále se také musí stanovit, kdo za jakou stranu bude smlouvu podepisovat a domluvit se, kde bude konat podpis smlouvy. To může být například v místě sídla zákazníka.

### ***Dodání, instalace řešení***

Způsob, rozsah a instalace řešení, včetně servisu, který přísluší hardwarové části a udržování optimálního stavu softwarové části (tzv. maintenance) je stanoveno ve smlouvě, která je ustanovena v předešlém kroku. Ze strany firmy musí dojít k určení pracovníků, kteří budou vykonávat konkrétní činnosti dodání řešení a jejich odpovědnosti. Všechny práce by měly být provedeny do stanoveného termínu, v jiném případě budou následovat pokuty za prodlení nebo jiné sankce (uvedené ve smlouvě). Tomu se musí firma vyhnout, jinak by došlo ke snížení obrátu a poškození firemní image. Opakem je provedení víceprací, jejich podmínky opět musí být stanoveny ve smlouvě.

Při pravidelných údržbách a servisních pracích na čerpacích stanicích dojíždí techničtí pracovníci na konkrétní čerpací stanici. V případě zahraničního zákazníka musí dojít k učení a školení kvalifikované a odpovědné osoby, která bude toto provádět v zahraničí. Ze zjevných důvodů není možné tyto práce obsluhovat z České republiky (pokud nelze problém vyřešit vzdáleně s pomocí internetu).

### ***Ukončení***

Předposlední fází je ukončení marketingové strategie respektive prvotní expanze na zahraniční trh. Ukončením je myšleno dosažení stanovených cílů, popřípadě uplynutí stanovené doby pro jejich dosažení. Firma MONTI je se svými zákazníky stále v kontaktu. V této fázi doporučuji provést prvotní shrnutí a vyhodnocení, zda došlo k naplnění stanovených cílů. Po dokončení takto rozsáhlého projektu také navrhuji společnou oslavu, které by se měli účastnit všichni zaměstnanci firmy podílející se na expanzi do zahraničí.

### ***Udržitelnost***

Posledním krokem, který nemá časové ohraničení je udržitelnost dosaženého stavu v případě úspěchu a proniknutí na zahraniční trh a získání zahraničního zákazníka. Zákazníkovi se poskytují předem stanovené služby, firma je s ním v kontaktu.

Pokud dojde k ukončení respektive splnění cíle, musí dojít k vyhodnocení úspěšnosti celé marketingové strategie a porovnání s předem určeným očekáváním. V případě úspěchu doporučuji zachovat stávající stav po určitou dobu nebo v lepším případě další rozvoj.



Úspěšná marketingová strategie slouží do budoucna jako východisko, poskytuje zpětnou vazbu, díky ní může dojít k získání dalších know-how, zkušeností, znalostí, kontaktů. Pokud nebude marketingová strategie úspěšná, navrhuji provést vyhodnocení s cílem objevit, v jakém kroku došlo k závadě, daný problém analyzovat a navrhnout vhodná opatření k nápravě. Další možností po neúspěchu je na určitou dobu se věnovat jiným aktivitám a k expanzi se vrátit až firma uzraje do určité podoby vhodné pro úspěšný rozvoj.

## 4.7 RIZIKA

Rizikům jsem přiřadil *pravděpodobnost* výskytu a míru *dopadu* při vzniku rizika na kvalitativní stupnici *nízká, střední, vysoká*. Pro zjištění hodnoty rizika jsem sestavil tabulku, která kombinuje pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu. *Hodnotu rizika* je možné rozdělit do pěti základních úrovní: *velmi nízká hodnota rizika* (VNHR), *nízká hodnota rizika* (NHR), *střední hodnota rizika* (SHR), *vysoká hodnota rizika* (VHR) a *velmi vysoká hodnota rizika* (VVHR).

Tabulka 10 - Přiřazení hodnoty rizika dle kombinace pravděpodobnosti a dopadu

		Dopad		
		Velký	Střední	Nízký
Pravděpodob.	Velká	VVHR	VHR	SHR
	Střední	VHR	SHR	NHR
	Nízká	SHR	NHR	VNHR

Níže je uveden stručný seznam rizik, které se mohou vyskytnout respektive ohrozit úspěšnou realizaci navrhované marketingové strategie. Následně jsem navrhl opatření, která snižují hodnotu rizika o jeden řád – z VVHR přes VHR, SHR a NHR až k VNHR – dle předešlého řádu. Rizika, která mají velmi vysokou hodnotu respektive vysokou hodnotu i po navržení opatření doporučuji průběžně sledovat, aby jejich realizací nebyla ohrožena marketingové strategie.

Tabulka 11 - Seznam hrozeb ohrožujících úspěšnou realizaci marketingové strategie pro expanzi na zahraniční trh

Č.	Hrozba (Příčina)	Scénář (Příčina)	Pravd.	Dopad	Hodnota rizika	Opatření	Nová hodnota rizika
1	Chybné vyhodnocení otázky "Proč?"	Firma se pustí do příprav na expanzi i přesto, že na to není připravena	Nízká	Střední	Nízká	Zapojit do vyhodnocení otázky "Proč?" všechny zainteresované osoby	Velmi nízká
2	Chybné vyhodnocení otázky "Proč?"	Firma se nepustí do příprav na expanzi i přesto, že na to je připravena	Nízká	Střední	Nízká	Zapojit do vyhodnocení otázky "Proč?" všechny zainteresované osoby	Velmi nízká
3	Nedůkladně provedená analýza podniku	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Střední	Velký	Vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Střední
4	Špatně provedená analýza podniku	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Střední	Velký	Vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Střední
5	Nedůkladně provedená analýza trhu	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Velká	Velký	Velmi vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Vysoká
6	Špatně provedená analýza trhu	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Velká	Velký	Velmi vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Vysoká
7	Nedůkladně provedená analýza zákazníků	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Střední	Velký	Vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Střední
8	Špatně provedená analýza zákazníků	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Střední	Velký	Vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Střední
9	Nedůkladně provedená analýza rizik	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Střední	Velký	Vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Střední
10	Špatně provedená analýza rizik	Vznik nekvalitních podkladů pro vyhodnocení analýz	Střední	Velký	Vysoká	Zapojit do analýzy více zaměstnanců, provést kontrolu	Střední
11	Chybné vyhodnocené analýzy	Vznik nesprávného rozhodnutí o expanzi na zahraniční trh	Nízká	Velký	Střední	Analýzu nechat nezávisle vyhodnotit	Nízká
11	Nesprávné rozhodnutí po špatně vyhodnocených analýzách	Firma se pustí do expanze i přesto, že na to není připravena	Nízká	Velký	Střední	Konečné rozhodnutí konzultovat s externím poradcem	Nízká
12	Nesprávné rozhodnutí po špatně vyhodnocených analýzách	Firma se nepustí do expanze i přesto, že na to je připravena	Nízká	Střední	Nízká	Konečné rozhodnutí konzultovat s externím poradcem	Velmi nízká

13	Nesprávná formulace hlavního cíle	Nedosažení žádoucí změny stavu (rozšíření se na zahr. trh)	Nízká	Velký	Střední	Provést kontrolu stanovení cíle	Nízká
14	Nesprávná formulace dílčích cílů	Nedosažení hlavního cíle, ztráta zdrojů, neefektivní činnosti	Nízká	Velký	Střední	Provést kontrolu stanovení dílčích cílů	Nízká
15	Nedodržení termínů stanovených cílů	Zpoždění dosažení cílů	Střední	Střední	Střední	Vykonávat průběžné kontroly prací před dosažením stanoveného termínu	Nízká
16	Odchýlení se od cílů	Nedosažení stanoveného cíle	Střední	Velký	Vysoká	Vykonávat průběžné kontroly a porovnání se stanoveným cílem	Střední
17	Nesprávně identifikované zdroje pro dosažení cílů	Vznik problémů při dosahování cílů	Střední	Střední	Střední	Identifikovat zdroje dle zkušeností z domácího trhu	Nízká
18	Nesprávně identifikované činnosti pro dosažení cílů	Vznik problémů při dosahování cílů	Velká	Střední	Vysoká	Identifikovat činnosti dle zkušeností z domácího trhu	Střední
19	Neefektivní využívání zdrojů pro dosažení cílů	Vznik problémů při dosahování cílů	Střední	Střední	Střední	Provádět pravidelné kontroly pro zajištění efektivního využívání zdrojů	Nízká
20	Nevykonávání kritických činností	Odklon od kritické cesty, vznik nákladů, obtížné dosažení cíle	Nízká	Velký	Střední	Stanovit kritické činnosti a vykonávat pouze ty, provádět pravidelnou kontrolu	Nízká
21	Vykonávání nekritických činností	Odklon od kritické cesty, vznik nákladů, obtížné dosažení cíle	Nízká	Velký	Střední	Stanovit kritické činnosti a vykonávat pouze ty, provádět pravidelnou kontrolu	Nízká
22	Špatně stanovená kritická cesta	Zvýšení časové náročnosti, nákladů na zdroje	Velká	Velký	Velmi vysoká	Stanovit kritickou cestu a vykonávat pouze tu, provádět pravidelnou kontrolu	Vysoká
23	Špatně stanovený stav po změně	Nedosažení žádoucí změny stavu (rozšíření se na zahr. trh)	Nízká	Velký	Střední	Žádoucí stav po změně konzultovat s externím poradcem	Nízká
24	Špatně sestavený plán	Neefektivní dosažení cíle, využívání zdrojů, konání činností	Střední	Střední	Střední	Po sestavení plánu provést jeho kontrolu	Nízká
25	Nedodržování plánu	Odklon od kritické cesty a dosažení cíle	Střední	Velký	Vysoká	Vykonávat pravidelné kontroly dodržování plánu	Střední
26	Chybný odhad výše položek nákladů	Očekávání nákladů na realizaci expanze neblížících se skutečnosti	Velká	Velký	Velmi vysoká	Provést odhad externím expertem	Vysoká

27	Špatně stanovený koef. pro přepočet na jednotlivé varianty nákl.	Očekávání nákladů na realizaci expanze neblížících se skutečnosti	Střední	Velký	Vysoká	Provést odhad externím expertem	Střední
28	Nesprávný způsob navázání komunikace s potenc. zákazníkem	Uzavření možnosti další komunikace s potenc. zákazníkem	Velká	Velký	Velmi vysoká	Vykonat důkladnou analýzu zákazníka, dle toho zvolit nejlepší způsob komunikace	Vysoká
29	Nesprávná další interakce se zákazníkem	Uzavření možnosti další komunikace s potenc. zákazníkem	Střední	Velký	Vysoká	Vykonat důkladnou analýzu zákazníka, dle toho zvolit nejlepší způsob komunikace	Střední
30	Špatně vedená opětovná setkání	Vznik nejasností o nabídce, možnost ukončení komunikace se zák.	Střední	Velký	Vysoká	Na setkání se předem připravit vytvořením osnovy setkání	Střední
31	Nekvalitně sestavená smlouva se zákazníkem	Pozdější vznik problémů při dodání a instalaci řešení	Střední	Střední	Střední	Provést kontrolu smlouvy nezávislými právními zástupci	Nízká
32	Nedodržení smlouvy	Vznik nákladů na nápravu	Nízká	Velký	Střední	Pojištění se	Nízká
33	Nedodržení termínů pro dodání a instalaci řešení	Vznik nákladů na nápravu, vznik sankce	Nízká	Velký	Střední	Provádět průběžné kontroly prací před dosažením stanoveného termínu	Nízká
34	Nekvalitní vyhodnocení realizované mark. strategie	Špatné rozhodnutí o dalším postupu firmy	Nízká	Střední	Nízká	Provést kontrolu vyhodnocení mark. strategie	Velmi nízká

Výše provedená analýza rizik se vztahuje ke konkrétní části a to k *Návrhu postupu marketingové realizace*. Celkem jsem identifikoval 34 možných hrozeb (příčin), které ústí v následek, který může ohrozit úspěch při rozšíření firmy na zahraniční trh. Z těchto 34 hrozeb jsem ohodnotil 5 jako velmi vysoce ohrožující realizaci, dalších 12 jsem ohodnotil vysokou hodnotou rizika. Následným navržením opatření se počet velmi vysoce hodnocených rizik snížil na nulu a velmi vysoká rizika byla snížena na střední hodnotu rizika.

## **4.8 FINANČNÍ VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ**

Následující kapitola je věnována vyčíslení navrhovaných doporučení ve finančních jednotkách. Pro jednotlivé doporučení uvažuji finanční vyčíslení ve variantě pesimistického a optimistického odhadu. Cílem je co nejpřesnější odhad nákladů pro získání představy o finanční náročnosti návrhu marketingové strategie pro rozvoj na zahraniční trh. Výše nákladů je jedním z nejdůležitějších prvků pro rozhodnutí se o proniknutí na zahraniční trh.

### **4.8.1 Dotazník požadavků zákazníků**

Vzhledem k doporučení tvorby dotazníku v online formě nebudou vynaloženy náklady na tištěnou variantu. S tvorbou dotazníku se tedy pojí pouze časové (a finanční) náklady na pracovníka nebo pracovníky, kteří daný dotazník budou vytvářet. Předpokládaná uvažovaná časová náročnost tvorby dotazníku je uvažována v optimistické variantě 1 člověkodenní. V pesimistické variantě potom tři člověkodny. Jeden člověkodenní se skládá z osmi člověkohodin a firmu stojí 5600 Kč.

### **4.8.2 Náklady na propagaci**

Dle doporučení týkajících se propagace navrhuji využití kanálu webových stránek, video prezentace, správy facebookové stránky, zakoupení reklamního prostoru a prostoru pro PR články (3 varianty), vytvoření e-mailového newsletteru a dárkových předmětů.

Webové stránky jsou aktuálně ve fázi, kdy není třeba žádné správy. Zásah bude zapotřebí až po vytvoření propagačního „explainer videa“, které navrhuji umístit na webové stránky a na firemní stránku na Facebooku, a to v očekávaném rozmezí 1 člověkodenní až 2 člověkodny.

Správu facebookové stránky doporučuji v intervalu dvakrát až čtyřikrát měsíčně. Náklad na správu stránky na Facebooku odhaduji v optimistické variantě na dvě člověkohodiny a v případě pesimistické varianty čtyři člověkohodiny. Jedna člověkohodina je pro firmu nákladem 700 Kč.

Video prezentaci ve stylu „explainer videa“ doporučuji vytvořit u *60seconds.cz*, kteří se navrhování vysvětlujících videí dlouhodobě věnují. Tato firma nabízí krátká animovaná dabovaná videa o optimální délce jedné minuty, s nejlepším poměrem ceny a výkonu s garancí vrácení peněz a připravené na míru individuálně pro každého klienta. Cena za jedno video o délce trvání 60 sekund činí 64 800 Kč [58,59].



*Obrázek 11 - Snímek z explainer videa vytvořeného na zakázku od 60seconds.cz [58]*

Náklady na zakoupení reklamního prostoru lze pouze odvodit dle ceníku tuzemského odborného časopisu *Petrol* vzhledem k informačnímu nedostatku v zemích Blízkého východu. Není možné zjistit přesné náklady na zakoupení reklamního prostoru. Zvykem je, že to, co je vytištěno v odborném časopise, je stejně tak uvedeno i v podobě online na odborném webu (nebo naopak). Náklady na reklamní prostor jsou v rozmezí od 60 000 Kč do 200 000 Kč.

PR články navrhuji vytvořit tři varianty a to v kratším rozsahu – maximálně 1x A5. Na vytvoření jedné varianty očekávám dobu trvání v případě optimistické varianty 3 člověkodny a v případě pesimistické varianty 7 člověkodní. Do tvorby PR článku jsou zahrnuty všechny potřebné činnosti jako úpravy, kontroly, korektury apod. Pokud budou vytvořeny tři varianty, pak se jedná o 9 respektive 21 člověkodní. Vytvoření

emailového newsletteru zabere v případě optimistické varianty 1 člověkodenní a při pesimistické variantě 3 člověkodny.

#### **4.8.3 Mzdové náklady**

Mzdové náklady jsou v případě expanze na zahraniční trh největší položkou nákladů. Jsou vynaloženy na pracovní činnosti zaměstnanců, zejména business development managera pro Blízký východ, pro rozšíření podniku na zahraniční trh. Jedna týdenní cesta tohoto manažera stojí 2 200 \$. V této ceně jsou zahrnuty náklady dopravy do Afghánistánu (1 200 \$), ubytování po dobu pěti dní (600 \$) a cestovní náklady (400 \$). Při současném kurzu zhruba 25 Kč za 1 \$ se mzdové náklady na jednu týdenní pracovní cestu rovnají 55 000 Kč.

Je zapotřebí uvažovat i oportunitní náklady (neboli náklady obětované příležitosti), které vznikají například při učení a školení pracovníků nového zákazníka. Zaměstnanci firmy MONTI tak nemohou vykonávat běžnou práci u stávajících zákazníků. Jedná se o jeden člověkodenní v hodnotě 5 600 Kč. Tyto náklady vznikají až po navázání obchodního vztahu se zákazníkem.

#### **4.8.4 Cestovní a ubytovací náklady**

Náklady na dopravu letecky jedné osoby do Afghánistánu se pohybují od 24 000 Kč až po 70 000 Kč. Při výběru letenky jsem uvažoval lety z Prahy do Kábulu v Afghánistánu. Cena letenky se může lišit dle data odletu a návratu, ročního období, situace v cílové destinaci a dalších faktorů. Ubytování uvažuji v některém hotelu v Kábulu, kde se cena pohybuje od 5 000 Kč za noc.

### **4.9 SHRUTÍ NÁKLADŮ**

V níže uvedené tabulce jsem pro přehlednost uvedl zjištěné celkové náklady v optimistické i pesimistické variantě. Některé položky nákladů jsou uvedeny za jednu jednotku – např. mzdové náklady na obchodní cestu business development managera do Afghánistánu, u kterých nelze předem přesně stanovit, zda je bude nutné vynaložit jednou nebo vícekrát. (Pozn. člh – člověkohodiny, čld – člověkodny)

Tabulka 12 - Varianty nákladů na marketingovou strategii

Položka nákladů	Doba trvání optim., Kč	Doba trvání pesim., Kč	Jednotka	Náklady optim. (v Kč)	Náklady pesim. (v Kč)	Náklady na jednotku (v Kč)		
Dotazník	1	3	čld	5600	16800	1	člh	700
Správa webu	1	2	čld	5600	11200	1	čld	5600
Správa FB	2	4	člh	1400	2800			
Video	64800	64800	Kč	64800	64800			
Reklamní prostor	60000	200000	Kč	60000	200000			
PR článek	9	21	čld	50400	117600			
Newsletter	1	3	čld	5600	16800			
Mzdové nákl.	55000	55000	Kč	55000	55000			
Oportunitní nákl.	1	1	čld	5600	5600			
Cestovní nákl.	24000	70000	Kč	24000	70000			
Ubytovací nákl.	5000	35000	Kč	5000	35000			
<b>Celkem</b>				<b>283000</b>	<b>595600</b>			

Tabulka je sestavená z odhadů nákladů na jednotlivé položky uvedené v návrhu marketingové strategie. Celkové náklady v optimistické variantě jsou 283 000 Kč, v pesimistické pak 595 000 Kč. Přičemž tyto hodnoty jsou uvažovány na propagaci a na jednu obchodní cestu business development managera a jedné další osoby. V případě více cest rostou náklady na další cestu business development managera o 55 000 Kč na týden shodně v optimistické i pesimistické variantě a na další osobu o zhruba 60 – 100 000 Kč na další osobu na týden.



## ZÁVĚR

V závěru chci provést celkové zhodnocení diplomové práce, jejímž cílem bylo navržení marketingové strategie pro firmu MONTI SYSTEMS s.r.o., pro vstup na nové zahraniční trhy. V úvodní části práce jsem se zabýval teoretickými poznatky týkajícími se marketingu a strategického řízení a s nimi spojenými jednotlivými elementy, prvky a poznatky potřebných pro vytvoření komplexního pohledu při tvorbě marketingové strategie.

V následující části jsem se věnoval analýze vybraného podniku MONTI SYSTEMS s.r.o., jejíž činností podnikání je navrhování, vyvíjení, implementace a servis informačního technologického systému MONTI CONTROL pro čerpací stanice pohonných hmot. Stručně jsem popsal historii firmy, velikost a organizační strukturu a nabízený produkt a řešení. Následně jsem představil současný marketingový mix firmy a velikost na trhu s čerpacími stanicemi. Jejich produkty jsou implementovány na 234 čerpacích stanic, což značí velikost tržního podílu 6,1 %.

Současně jsem pro zjištění stavu v okolí podniku zpracoval analýzu obecného okolí podniku (SLEPTE), přičemž jsem zjistil, že nejvíce na podnik působí oblasti sociální, legislativní a politické. Provedenou analýzou oborového prostředí neboli Porterovou analýzou pěti sil jsem zjistil, jaké faktory ovlivňují (vyjednávací) pozici vybrané firmy. Na trhu panuje pro firmu příznivá míra rivality. Firma je částečně závislá na dodavatelích, ale oproti tomu je značně závislá na vyjednávací síle zákazníků. Pro zjištění interního prostředí ve firmě jsem provedl analýzu „7S“, ze které jsem zjistil například jasně stanovenou strategii (na následujících pět let – do roku 2021) a organizační strukturu. Nepříliš závažným nedostatkem je opomenutí explicitně uvedeného termínu pro hlavní cíl, jehož termín je uveden ve strategii jako celku. Z provedených analýz jsem sestavil matici SWOT s přehledem silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb. Její jednotlivé položky jsou tak provázány a tudíž nelze vyjmenovat pouze některé z nich.

Poslední částí mojí diplomové práce je vlastní návrh řešení, respektive návrh marketingové strategie pro vstup na zahraniční trh, s přihlédnutím k předem zjištěným skutečnostem. Provedl jsem průzkum uvažovaného trhu formou položených otázek

a hledáním odpovědí. Následně jsem se zabýval tržní segmentací, targetíngem a positioningem. Segmentaci jsem rozdělil na dvě části a to segmentovat na základě geografie nebo dle typu zákazníků – segmentovat zákazníky na majitele veřejných čerpacích stanic v Afghánistánu. Na to jsem sestavil návrh kanálů, které použít pro úspěšnou realizaci expanze – navrhuji firmě využít k propagaci internet s vytvořením explainer videa a častější správy facebookové stránky, dále navrhuji sestavit tři varianty PR článků, pravidelně rozesílaný newsletter a návštěvu tematických veletrhů. Pro prezentaci doporučuji zaměřit se na komunikaci konkurenčních výhod. Dále jsem navrhnul marketingový mix pro nový trh, který vychází z toho stávajícího a je upraven o specifika zahraničního trhu. Z uvažovaných způsobů propagace je nejdůležitější způsob navázání komunikace se zákazníkem, respektive vzbuzení jeho zájmu a následná jednání vedoucí v nejlepším případě k uzavření dohody o dodání řešení. Z toho důvodu je nutné věnovat pozornost dobře provedené analýze zákazníka a navázat komunikaci s osobou zákazníka, která působí jako „decision maker“.

Stěžejní částí je *návrh postupu realizace marketingové strategie* pro rozšíření firmy na zahraniční trh. Ten jsem koncipoval do několika po sobě jdoucích kroků, od uvědomění si potřeby změny, provedení potřebných analýz, stanovení cílů, vytvoření plánů a rozpočtu, přes komunikaci s potenciálními zákazníky až po návrh způsobu udržitelnosti této změny. V této části také navrhuji vizualizaci kritické cesty ve smyslu nalezení a využívání správných zdrojů a konání správných činností pro dosažení cílového bodu – konkrétně úspěšné dosažení expanze na zahraniční trh. Postupným splněním všech navržených kroků by mělo dojít k úspěšné realizaci expanze.

V závěru jsem provedl i stručnou kvalitativní analýzu rizik vztahujících se k návrhu postupu realizace marketingové strategie. Stanovil jsem jednotlivé hrozby, které mohou ohrozit úspěšnou realizaci expanze, jejich scénář, pravděpodobnost, dopad a celkovou hodnotu rizika na základě vytvořené tabulky třídy rizika. Následně jsem navrhl opatření snižující působení a hodnotu rizik.

Nelze opomenout ani finanční vyčíslení návrhů na úspěšné splnění návrhu marketingové strategie. Náklady jsem vyčíslil pro dvě varianty – pesimistickou a optimistickou. Pro tyto účely jsem vytvořil jednoduchou kalkulačku nákladů s možností výběru jednotky (člověkohodiny, člověkodny, Kč) a následného přepočtu

na optimistickou nebo pesimistickou variantu v konkrétních peněžních jednotkách. Výhodou je možnost pozdější editace položek dle aktuální potřeby. Náklady spojené s expanzí na zahraniční trh se pohybují od zhruba 300 000 Kč do zhruba 600 000 Kč. Takto vypočtenými náklady jsem uvažoval finanční prostředky vynaložené na propagaci a komunikaci se zákazníkem v Afghánistánu, přičemž jsem uvedl náklady pouze na jedno týdenní setkání se zákazníkem a business development managera s jednou další osobou. Náklady na další obchodní cestu se tak navýší o zhruba 60 – 100 tisíc Kč.

V návrhové části jsem poskytl řadu doporučení, která by měla vést k usnadnění průběhu a realizace marketingové strategie na zahraničním trhu a získání tak dalších nových zákazníků mimo hranice České republiky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- [2] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [3] Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>.
- [4] The Marketing Mix and the 4Ps of Marketing. *Management Training and Leadership Training* [online]. 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm).
- [5] *Marketing Mix Definition - 4Ps & 7Ps of the Marketing Mix* [online]. 2015 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>
- [6] Market research. Entrepreneur - Start, run and grow your business [online]. 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/market-research>
- [7] BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.
- [8] Sources of Marketing Research: (A) Internal, (B) External Sources of Marketing Research. YourArticleLibrary.com: The Next Generation Library [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/sources-of-marketing-research-a-internal-b-external-sources-of-marketing-research/25860>
- [9] Jak můžete uspět na zahraničních trzích? Nebojte se a buďte drzí. *Hospodářské noviny - byznys, politika, názory* [online]. 2015 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/navody-rady-a-tipy/c1-63770650-jak-muzete-uspět-na-zahranicnich-trzich-nebojte-se-a-budte-drzi>

- [10] Segmentace trhu a zákazníků (Market Segmentation). Sociální síť pro business - ManagementMania.com [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- [11] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-X.
- [12] Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning. BusinessInfor.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2006 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/segmentace-mezinarodnich-trhu-vyber-cil-7676.html>
- [13] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [14] How to Segment Industrial Markets. Harvard Business Review [online]. 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>
- [15] Modes of Entry into International Markets (Place). *Marketing Teacher: For marketing learners, teachers and professionals*. [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/modes-of-entry/>
- [16] Chapter 7: Market Entry Strategies. *Food and Agriculture Organization of the United Nations* [online]. 1997 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.fao.org/docrep/w5973e/w5973e0b.htm>
- [17] What Is Direct Investment? *IMF - International Monetary Fund* [online]. 2015 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/09/basics.htm>
- [18] What is marketing strategy? definition and meaning. *Online Business Dictionary - BusinessDictionary.com* [online]. 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>
- [19] Develop a marketing strategy. *Queensland Government: Business and Industry portal* [online]. 2016 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.business.qld.gov.au/business/running/marketing/develop-marketing-strategy>

- [20] How to Create a Marketing Plan. *Entrepreneur - Start, run and grow your business* [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/43018>
- [21] Writing a marketing plan. *Business Victoria* [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.business.vic.gov.au/marketing-sales-and-online/increasing-sales-through-marketing/marketing-plan-template>
- [22] Marketing Environment. *Oxford Learning Lab - Watch it. Learn it. Badge it.* [online]. 2015 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: [http://www.oxlearn.com/arg\\_Marketing-Resources-Marketing-Environment\\_11\\_28](http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-Marketing-Environment_11_28)
- [23] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [24] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [25] FITZROY, Peter T., James M. HULBERT a Abby GHOBADIAN. *Strategic management: the challenge of creating value*. 2nd ed., 1st pub. London: Routledge, 2012. ISBN 978-0-415-56763-3.
- [26] Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE) | Podnikátor. *Podnikátor - pomůže Vám v podnikání | Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- [27] Industry analysis and competition: Porter's five forces. *MaRS Discovery District* [online]. 2014 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www.marsdd.com/mars-library/industry-analysis-and-competition-using-porters-five-forces/>
- [28] KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5.

- [29] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [30] The McKinsey 7-S Framework. *Management Training and Leadership Training* [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- [31] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [32] SWOT analýza. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [33] Zpráva o aktualizaci a stavu Evidence čerpacích stanic pohonných hmot v ČR k 30. 6. 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/energetika/statistika/statistika-cerpacich-stanic-pohonnych-hmot/zprava-o-aktualizaci-a-stavu-evidence-cerpacich-stanic-pohonnych-hmot-v-cr-k-30--6--2015--160977>
- [34] MONTI SYSTEMS, s.r.o. *Logo firmy*. 2016 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: Interní materiál firmy
- [35] Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2016 - v prosinci přibýlo přes 2 tisíce uchazečů o práci. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2016>
- [36] Z Třebíče do Brna bude kvůli opravě trati možné jezdit jen po silnici. *IDNES.cz - zprávy, kterým můžete věřit* [online]. 2016 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: [http://jihlava.idnes.cz/rekonstrukce-a-vyluka-zeleznicni-trati-z-jihlavy-pres-trebic-do-brna-1jr-/jihlava-zpravy.aspx?c=A160728\\_2262638\\_jihlava-zpravy\\_mv](http://jihlava.idnes.cz/rekonstrukce-a-vyluka-zeleznicni-trati-z-jihlavy-pres-trebic-do-brna-1jr-/jihlava-zpravy.aspx?c=A160728_2262638_jihlava-zpravy_mv)
- [37] *Střední průmyslová škola Třebíč* [online]. 2015 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www.spst.cz/>
- [38] Normy, zákony a vyhlášky týkající se čerpací stanice. *Revize nádrží, revize čerpacích stanic - Servis čerpacích stanic* [online]. 2016 [cit. 2017-01-26].

- Dostupné z: <http://www.cisteni-nadrzi.cz/revize-cerpacich-stanic/zakony-normy-vyhlasky>
- [39] Povinnosti provozovatele čerpací stanice. *Revize nádrží, revize čerpacích stanic - Servis čerpacích stanic* [online]. 2016 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.cisteni-nadrzi.cz/revize-cerpacich-stanic/povinnosti-provozovatele-cerpaci-stanice>
- [40] Město vyhlásilo granty pro rok 2017. Třebíč [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.trebic.cz/mesto-vyhlasil-granty-pro-rok-2017/d-30872>
- [41] Dotace podle oborů. *Dotace EU* [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/>
- [42] Tankstellenbestand. *MWV - Mineralölwirtschaftsverband* [online]. [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.mwv.de/statistiken/tankstellenbestand/>
- [43] Tankstellenstatistik 2016. In: *WKO.at das Portal der Wirtschaftskammer* [online]. 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.wko.at/branchen/industrie/mineraloelindustrie/Tankstellenstatistik-2016.pdf>
- [44] Understanding markets in Afghanistan: A Study of the Market for Petroleum Fuels. In: AREU [online]. Afghánistán: Afghanistan Research and Evaluation Unit, 2005, s. 46 [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: <http://ageconsearch.tind.io/bitstream/14634/1/cs05pa02.pdf>
- [45] Gas station in Kabul Afghanistan. *Cybo* [online]. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: <https://yellowpages.cybo.com/search/?tok=op0ieg-b84ce75ea262c62d5d5f&search=Gas+station&wt=drill&udrill=gas-station&searchcity=Kabul>
- [46] Gas station in Kandahar Afghanistan. *Cybo* [online]. [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://yellowpages.cybo.com/search/?tok=op0nnm-21fbdefc6d45469e81b2&search=Gas+station&wt=drill&udrill=gas-station&searchcity=Kandahar+Afghanistan&pl=kandahar&i=AF&t=c&lat=&lng=>
- [47] Gas station in Herat Afghanistan. *Cybo* [online]. [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://yellowpages.cybo.com/search/?tok=op0ns4->



- bb518d9bc5e151000b77&search=Gas+station&wt=drill&udrill=gas-station&searchcity=Herat+Afghanistan&pl=herat&i=AF&t=c&lat=&lng=
- [48] Gas station Afghanistan. *Mapy Google* [online]. [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/gas+station+afghanistan/@34.5088849,69.078351,12z/data=!3m1!4b1?hl=cs>
  - [49] Canadian soldiers buying diesel from a gas station in Zhari District, Afghanistan. In: *National Post: Canadian News, Financial News and Opinion* [online]. 2015 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <http://wpmedia.news.nationalpost.com/2015/11/cnsphoto-mclean-afghan-gas.jpg>
  - [50] Gas stations in Egypt. *Yellow Pages: Egypt's Official Online Yellow Pages/Business Directory* [online]. 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.yellowpages.com.eg/en/category/gas-stations>
  - [51] Gas station Egypt. *Mapy Google* [online]. [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/gas+station+egypt/@26.7339672,25.9214822,6z/data=!3m1!4b1?hl=cs>
  - [52] Our little car: Car industry. In: *Statistični urad Republike Slovenije* [online]. Ljubljana, 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <http://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/9436>
  - [53] What is Fuelo? *Fuelo.net* [online]. 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://si.fuelo.net/about?lang=en>
  - [54] Map of gasstations. *Fuelo.net* [online]. 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://si.fuelo.net/gasstations?lang=en>
  - [55] KRAŠEVAC, Janko. *Elektronická pošta*. Državni zavod za statistiku, Ilica 3, 10000 Zagreb, Hrvatska. 2.5. 2017
  - [56] Benzinske postaje u Hrvatskoj. *4 Seasons Croatia* [online]. 2015 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <http://www.4seasonscroatia.com/benzinske-postaje-u-hrvatskoj/50/>
  - [57] Map of gasstations. *Fuelo.net* [online]. [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://hr.fuelo.net/gasstations?lang=en>
  - [58] Tvorba firemního videa na míru a bez starostí. *60seconds.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://60seconds.cz/>

- [59] Jaká je cena videa pro firmu a co všechno získáte? *60seconds.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://60seconds.cz/za-kolik/>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Obsah marketingového plánu.....	26
Tabulka 2 - Dělení strategií .....	31
Tabulka 3 - Struktura zaměstnanců MONTI SYSTEMS v roce 2016.....	61
Tabulka 4 - Vývoj počtu zaměstnanců MONTI SYSTEMS na HPP ke konci uvedeného roku.....	61
Tabulka 5 - SWOT matice silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb firmy MONTI SYSTEMS .....	62
Tabulka 6 - Počet čerpacích stanic začátkem každého roku na území Německa od roku 2008 .....	66
Tabulka 7 - Vývoj počtu čerpacích stanic u jednotlivých značek v Německu od roku 2008 .....	67
Tabulka 8 - Vývoj počtu čerpacích stanic u jednotlivých značek v Rakousku od roku 2008 .....	67
Tabulka 9 - Návrh marketingového plánu pro expanzi na zahraniční trh do Afghánistánu pro firmu MONTI SYSTEMS, s.r.o. ....	91
Tabulka 10 - Přiřazení hodnoty rizika dle kombinace pravděpodobnosti a dopadu .....	97
Tabulka 11 - Seznam hrozeb ohrožujících úspěšnou realizaci marketingové strategie pro expanzi na zahraniční trh .....	98
Tabulka 12 - Varianty nákladů na marketingovou strategii .....	104

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Vnořovací přístup pro segmentační kritéria na B2B trhu.....	21
Obrázek 2 - Porterův model pěti konkurenčních sil.....	29
Obrázek 3 - Schéma analýzy „7S“ .....	30
Obrázek 4 - Logo společnosti MONTI SYSTEMS, s.r.o. včetně firemního motta .....	44

Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti MONTI SYSTEMS, s.r.o.....	57
Obrázek 6 - Dodavatelský řetězec pohonných hmot v Afghánistánu .....	68
Obrázek 7 - Čerpací stanice, Afghánistán .....	69
Obrázek 8 - Zobrazení části čerpacích stanic v Egyptě na portálu Google Maps .....	70
Obrázek 9 - Návrh vizualizace kritické cesty pro změnu stavu.....	90
Obrázek 10 - Grafické znázornění variant nákladů na rozpočet.....	93
Obrázek 11 - Snímek z explainer videa vytvořeného na zakázku od 60seconds.cz .....	102